

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

RAPPORT DE RECHERCHE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN ÉCONOMIE ET GESTION DES SYSTEMES
DE PETITE ET MOYENNE DIMENSIONS

PAR

MAMY TIANA RASOLOFOSON

LE SYSTEME DE CONTROLE INTERNE
DANS LES PETITES ENTREPRISES

JANVIER 1992

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

RESUME

Il est reconnu que bonne gestion et bon système de contrôle vont de paire. Les concepts du contrôle interne sont très développés, mais souvent ils s'appliquent aux grandes entreprises, et sont destinés principalement aux personnes externes intervenant dans l'entreprise, comme les vérificateurs. Nous nous sommes alors fixés comme objectif d'étudier son application dans les petites entreprises, en mettant l'accent sur les points de vue des dirigeants. Nous avons constaté que les dirigeants des petites entreprises comprennent globalement le contrôle interne. Ils ont une conception plus large par rapport aux notions développées par les comptables professionnels, conception plus orientée vers les contrôles de gestion, notamment la production, la qualité, et les coûts. Cependant, cette perception des dirigeants des petites entreprises n'est pas tout à fait claire. En effet, bon nombre d'entre eux n'ont qu'une vague idée de ce qu'est le contrôle interne, souvent ils l'assimilent tout simplement à la gestion de l'entreprise. N'empêche pour autant que les petites entreprises exercent effectivement des contrôles internes, mais d'une manière différente de ce qu'on rencontre habituellement dans les grandes entreprises. En effet leur système de contrôle ne s'appuie pas sur le respect des principes généralement reconnus, comme la séparation des tâches, la documentation et la formalisation. Il est caractérisé par l'implication directe du dirigeant dans la gestion courante, où il exerce des fonctions de

contrôle. Cela est rendu possible grâce à la simplicité des opérations, mais surtout le caractère informel des contrôles exercés. Mais nous notons avec intérêt l'importance de la qualité du personnel pour les dirigeants et la confiance qu'ils leur accordent. Donc, nous pouvons dire que le dirigeant de la petite entreprise peut effectivement établir un bon système de contrôle interne dans son entreprise, mais tout dépend de son intérêt à cet égard, et surtout de sa capacité et de sa compétence managériale.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à tous ceux qui, de près ou de loin, ont aidé à réaliser cette recherche. Nous aimerions mentionner particulièrement M. Jean Desrochers, notre directeur de recherche, qui a fait preuve d'attention dès le début, au moment même où nous avons formulé notre idée de recherche. Nous avons aussi apprécié les commentaires de Mme Jocelyne Gosselin, du Département des sciences comptables, et de M. Pierre-André Julien, du Département d'administration et d'économique. Nous sommes également reconnaissants à l'Agence Canadienne pour le Développement International qui a fourni le support financier non seulement de cette recherche, mais pour tous nos séjours au Canada. Un grand merci également à nos amis de Trois-Rivières pour leur soutien moral, et particulièrement à Patrick Lefèbvre et Martin Charbonneau pour leur collaboration dans les déplacements lors de la réalisation des entrevues.

TABLE DES MATIERES

	Pages
RESUME	ii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES TABLEAUX	x
LISTE DES FIGURES	xii
PREMIERE PARTIE	
CADRE THEORIQUE DU CONTROLE INTERNE	
DANS LES PETITES ENTREPRISES.....	1
CHAPITRE I	
INTRODUCTION.....	2
CHAPITRE II	
CADRE CONCEPTUEL	5
1 - Définitions.....	5
2 - Les risques dans l'entreprise.....	12
2.1 - Définition du risque.....	12
2.2 - Sortes de risques.....	13
3 - Le contrôle comptable.....	16

3.1 - Le système de contrôle interne comptable.....	16
3.2 - Eléments fondamentaux du contrôle comptable.....	16
4 - Le contrôle de gestion.....	19
4.1 - Objectifs du contrôle de gestion.....	19
4.2 - Le processus du contrôle de gestion.....	19
5 - Les coûts et limites du contrôle interne.....	22
5.1 - Coût du contrôle interne.....	22
5.2 - Les limites du contrôle interne.....	25
6 - Le contrôle interne dans la petite entreprise.....	27
6.1 - Les caractéristiques de la petite entreprise.....	27
6.2 - Les aspects du CI dans la petite entreprise.....	31
7 - Le contrôle interne dans un système informatisé.....	34
8 - Les points de vue des gestionnaires :	
une étude empirique.....	36
8.1 - Objectif de l'étude.....	36
8.2 - Principales constatations.....	37
9 - Modèle théorique.....	38
10 - Objectifs et questions de recherche.....	41

CHAPITRE III

METHODOLOGIE	44
1 - Type de l'étude et approche	44
2 - Informations recherchées	44
3 - Echantillonnage.....	45
4 - Traitement des données	45

DEUXIEME PARTIE

RESULTATS OBTENUS	47
-------------------------	----

CHAPITRE IV

DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON.....	48
-----------------------------------	----

1 - Profil socio-démographique.....	48
-------------------------------------	----

2 - Caractéristiques des entreprises.....	52
---	----

CHAPITRE V

PERCEPTION DU CONTROLE INTERNE.....	56
-------------------------------------	----

1- Définition du contrôle interne.....	56
--	----

2 - Contrôle comptable et contrôle de gestion.....	60
--	----

3 - Objectifs du contrôle interne.....	60
--	----

3.1 - Objectifs donnés par les dirigeants.....	60
--	----

3.2 - Opinions sur les objectifs généralement reconnus du contrôle interne.....	63
--	----

4 - Eléments du contrôle interne.....	65
---------------------------------------	----

4.1 - Eléments du contrôle interne.....	66
---	----

4.2 - Eléments sur lesquels s'applique le CI	69
--	----

5 - Risques perçus relatifs à l'absence de contrôle interne.....	71
--	----

CHAPITRE VI

PRATIQUE DE CONTROLE INTERNE.....	75
-----------------------------------	----

1 - Description du système comptable.....	75
---	----

1.1 - Caractéristiques de la comptabilité.....	75
--	----

- Relation entre l'entreprise et les comptables professionnels	79
- Principes de contrôle interne	79
- La documentation de l'entreprise	79
- Séparation des tâches	81
- Limitation de l'accès aux biens et documents	83
- Exercice de fonction de contrôle	85
- Conception et approbation des procédures	85
- Contrôle des liquidités et des créances	87
- Les fonctions d'autorisation et de surveillance	89
- Examen des documents et livres de l'entreprise	90
- Utilisation des états et rapports financiers	90
- Contrôle des coûts	92
- Processus budgétaire	94
- Formalité des contrôles exercés dans l'entreprise	98
- Temps consacré aux activités de contrôle	99
- Evaluation personnelle de son contrôle interne	101
- Caractéristiques du contrôle interne	101
- Coûts du contrôle interne	102
- Evaluation du contrôle interne	104

CHAPITRE VII

IMPACT DE L'INFORMATIQUE	107
- Risques perçus par les dirigeants	107
- Avantages d'un système informatisé	109

CONCLUSION	110
BIBLIOGRAPHIE	114
ANNEXES	
A. Questionnaire	119
B. Commentaires sur les objectifs de contrôle interne	130

LISTE DES TABLEAUX

	Pages
Tableaux	
1 - Contrôle comptable et contrôle de gestion	11
2 - Répartition par secteur de l'échantillon	46
3 - Répartition selon l'âge des dirigeants et des entreprises	49
4 - Scolarisation des dirigeants	50
5 - Expériences professionnelles	51
6 - Propriété de l'entreprise	53
7 - Caractéristiques du personnel	54
8 - Définition du contrôle interne par les dirigeants	57
9 - Les objectifs du contrôle interne selon les dirigeants	61
10 - Points de vue des dirigeants sur les objectifs du CI	64
11 - Initiatives entreprises pour améliorer le contrôle interne	66
12 - Eléments du contrôle interne : opinion des dirigeants	68
13 - Activités sur lesquelles le contrôle interne devrait s'appliquer	70

14 - Risques inhérents à l'absence de CI perçus par les dirigeants	72
15 - Caractéristiques du système comptable	77
16 - Règlements internes	80
17 - Séparation des tâches	82
18 - Limitation des accès aux biens et documents	84
19 - Procédures et autorisation de l'accès	86
20 - Contrôle des liquidités et des créances	88
21 - Examen des livres et documents	91
22 - Contrôle des coûts	93
23 - Contrôle budgétaire	95
24 - Intervention dans le processus budgétaire	97
25 - Temps consacré aux activités de contrôle	100
26 - Caractéristiques du contrôle interne	102
27 - Avantages et coûts du contrôle interne	103
28 - Evaluation personnelle de son CI	105
29 - Risques perçus sur l'informatique	108

LISTE DES FIGURES

	Pages
Figures	
1 - Le contrôle interne comptable	17
2 - Description du système de contrôle	20
3 - Courbes des coûts du contrôle interne	26
4 - Modèle théorique :	
le contrôle interne dans les petites entreprises	39

PREMIERE PARTIE

CADRE THEORIQUE DU CONTROLE INTERNE

DANS LES PETITES ENTREPRISES

Ce travail de recherche est divisé en deux grandes parties. La première est consacrée au cadre théorique du contrôle interne, dans laquelle nous discutons des principaux aspects de ce concept, et de son application dans les petites entreprises. La deuxième partie traite des résultats obtenus, qui sont présentés d'une manière descriptive.

Cette partie théorique comporte deux chapitres. Le premier, l'introduction, traite principalement l'aspect problématique de cette recherche. Le second chapitre aborde les questions théoriques proprement dites.

CHAPITRE I

INTRODUCTION

La dernière décennie a été marquée, entre autres choses, par un regain d'intérêt pour les petites et moyennes entreprises (PME) dans le domaine des affaires et de l'économie des pays développés. On a eu confiance dans leur potentiel, on est conscient de leur importance dans la vie économique et sociale, et on veut les appuyer; en un mot, la PME est devenue à la mode (Julien et Morel, 1986; D'Amboise, 1989).

Mais cette renaissance des PME n'a pas été sans problèmes. La petite entreprise a des caractéristiques particulières qui expliquent ses forces mais aussi ses faiblesses : notamment sa flexibilité, sa capacité d'adaptation, son impuissance vis-à-vis son environnement. Cela explique le taux élevé de création de petites entreprises mais aussi de faillite important (Julien et Marchesnay, 1988; Julien et Morel, 1986). Mais quelles peuvent être les causes de ces échecs?

Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine de ceux-ci, mais il est reconnu que principalement, il s'agit de problèmes au niveau de la gestion, de la compétence managériale et de l'expérience (Olson, 1987; Williams, 1985; Hodgets, 1982). Le facteur gestion est déterminant dans le succès, la compétitivité et la survie même de la petite dimension (Julien et Marchesnay, 1988). Et selon D'Amboise (1989), leur vulnérabilité est quelquefois

davantage attribuable à une déficience dans ce domaine. Cela nous amène à identifier dans le cadre de ce travail un problème managérial relatif à la gestion des PME : COMMENT PEUT- ON AMELIORER LA GESTION DE LA PETITE ENTREPRISE?

La petite entreprise (PE) n'est pas la miniaturisation de la grande entreprise. Les PE ont leurs spécificités de telle sorte qu'on ne peut pas leur transposer des techniques et méthodes de gestion développées pour les grandes dimensions (Julien et Morel, 1986). Cela implique qu'il faudrait développer ces techniques spécifiques et adaptées à la PE sur tous les niveaux fonctionnels de l'entreprise.

L'amélioration de la gestion peut être abordée en considérant les divers systèmes composant l'entreprise : la production ou l'exploitation, la finance, le marketing, les ressources humaines, la technologie (recherche et développement), et le système d'information. Nous allons nous concentrer sur un aspect du système d'information, le système de contrôle interne, pour y apporter un élément de réponse.

Plusieurs études sur le système d'information organisationnel (SIO) ou "management information system" (MIS) associé à l'informatique, par exemple Raymond (1987), ont été développées sur l'apport de l'informatique dans l'amélioration de la gestion de la PE. Cependant il est un domaine particulier, qui fait partie aussi du système d'information, et qui semble être moins exploré en ce qui concerne les PME : le système de contrôle interne (SCI).

Ces dernières années, on a assisté à un regain d'intérêt pour le contrôle interne (CI) dans les grandes entreprises du fait de leur croissance, leur

complexité, et l'intérêt du public aux décisions des sociétés (Etherington et Gordon, 1985). On reconnaît aussi l'existence d'un lien entre les méthodes de contrôle interne et une bonne administration (Mautz et al., 1980). Et selon Mautz, Tiessen et Colson (1984), peu d'activités dans une organisation sont plus importantes pour son succès que le maintien d'un bon contrôle. Toutefois peu d'études ont été effectuées jusqu'à présent au niveau des points de vue des gestionnaires et dirigeants d'entreprises dans ce domaine. Dernièrement, une telle étude empirique a été effectuée au Canada, portant sur les 608 sociétés les plus importantes du pays (Etherington et Gordon, 1985). Mais qu'en est-il des petites entreprises?

Les principales études, cependant non empiriques, disponibles sur le contrôle interne dans les PME ont été réalisées par l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) en 1967 et en 1988. Ces études ont été effectuées principalement pour aider les vérificateurs externes dans leur mission de vérification, à cause des difficultés qu'ils rencontrent au niveau du CI des PME. Ces difficultés sont liées à une apparente inexistence de CI dans les PME; d'où l'impossibilité pour les vérificateurs de se fier à leur système. Nous aimerions noter que ces études se limitent à l'aspect comptable, et ne couvrent pas les points de vue des dirigeants. D'autres auteurs ont aussi abordé le CI dans les PME, mais de façon superficielle et en l'associant à la vérification; d'une manière générale, ils se réfèrent aux études de l'ICCA.

Tout cela explique notre intérêt de recherche sur le contrôle interne dans les petites entreprises, et ce en étudiant les points de vue des propriétaires-dirigeants ou des dirigeants mandatés.

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL

1 - Définitions

Dans le cadre de ce travail nous définissons comme suit le contrôle interne : le contrôle interne désigne toutes les méthodes et procédés par lesquels la direction de l'entreprise s'assure que les politiques, les directives et les objectifs établis sont réalisés, que toutes les activités et les opérations de l'entreprise sont bien effectuées, c'est-à dire d'une manière efficace et efficiente. Le contrôle interne comprend également la protection du patrimoine de l'entreprise et les procédures pour s'assurer de la fiabilité et de la disponibilité au moment opportun des informations financières, et la détection des erreurs et fraudes. D'une manière simplifiée, le contrôle interne est l'ensemble des contrôles établis par la direction de l'entreprise, et exercés à l'intérieur de celle-ci.

Cette définition s'inspire des définitions de l' American Institute of Certified Public Accountant (AICPA) et de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) ainsi que d'autres auteurs. Nous allons donner ci-après une brève analyse de la littérature sur ces définitions. D'abord, force est de reconnaître que le terme "contrôle interne" s'apprête à une diversité de notions relatives à la gestion d'entreprise, ce qui a donné différentes prises

de position, que nous essayerons de faire ressortir tout au long de cette partie théorique.

L' AICPA a été le premier à donner une définition du contrôle interne (AICPA, 1949. Dans AICPA 1980, page 243) :

Le contrôle interne comprend la structure administrative et toutes les méthodes coordonnées et mesures qu'adopte une entreprise pour protéger ses biens, vérifier l'exactitude et la fiabilité de ses données comptables, promouvoir l'efficacité de ses opérations et encourager le respect des politiques prescrites par la direction. Cette définition peut être plus large que le sens qu'on attribue parfois à l'expression. Elle reconnaît qu'un "système" de contrôle interne s'étend au-delà des questions qui relèvent directement des fonctions des services de la comptabilité et des finances.

Des modifications ont été apportées à cette définition en 1958 et en 1972 car elle semble conférer aux vérificateurs une responsabilité illimitée. On y a distingué les contrôles comptables des contrôles administratifs (ou contrôles de gestion). Les contrôles comptables, ce que les vérificateurs devraient considérer dans leur mission, sont ceux qui visent à assurer la protection des biens et la fiabilité des registres financiers. Les contrôles administratifs ont trait, mais ne s'y limitent pas, aux processus décisionnels conduisant à l'autorisation des opérations par la direction, et à la réalisation des objectifs de l'entreprise (AICPA, 1972 et 1958).

L'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) donne aussi une définition similaire du contrôle interne (Manuel de l'ICCA Chapitre 5200, 1986) :

Constituent le contrôle interne la structure administrative de l'entreprise et tous les systèmes coordonnés que la direction met en place en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la conduite ordonnée et efficace de ses affaires : notamment la protection de ses biens, la fiabilité de ses livres et documents comptables et la prompte préparation d'une information financière fiable. (...) Le système comptable est un élément important du contrôle interne mais ne constitue pas, à lui seul, un système de contrôle interne. Un système de contrôle interne comporte en effet des comparaisons, le dépistage des anomalies,... aussi bien que des contrôles exercés sur le système comptable.

Dans ces définitions on souligne le fait que le contrôle interne ne se limite pas à l'aspect comptable. Cependant, dans leur développement, l'AICPA et l'ICCA n'abordent que les aspects qui concernent la vérification externe, et donnent l'impression que le contrôle interne n'est autre que celui rattaché à la comptabilité.

Les autres auteurs s'inspirent de ces deux organismes, et donnent sensiblement les mêmes définitions, tout en mettant davantage l'accent sur les aspects qui les intéressent. Par exemple, la Société des comptables en management du Canada (CMA) le définit comme suit (CMA 1984) :

Constituent le contrôle interne la structure administrative de l'entreprise et procédés que la direction met en place en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la conduite ordonnée et efficace des affaires, notamment la mise en application des principes et pratiques qu'elle a établis, la protection des biens, la prévention ou la détection des fraudes et erreurs, la tenue de livres et documents comptables exacts et complets, et la prompte préparation d'une information financière sûre. Les fonctions du système de contrôle interne ne se limitent pas à celles qui sont directement liées au système comptable.

L'Institute of Internal Auditors (IAA, 1978) dans les "Statements on Internal Auditing Standards" - SIAS N°1 sur le contrôle, a identifié cinq objectifs principaux pour définir le contrôle interne :

- La fiabilité et l'intégrité de l'information;
- La conformité aux politiques, plans, procédures, lois et réglementations;
- La protection des biens;
- L'utilisation économique et efficiente des ressources;
- La réalisation des buts et objectifs établis relativement aux opérations ou programmes.

L'IAA estime qu'un contrôle adéquat implique une planification et une organisation de la part de la direction, de manière à fournir une assurance raisonnable que les objectifs et les buts de l'entreprise sont atteints, et ce de façon économique et efficiente. L'assurance raisonnable fait référence aux coûts des mesures efficaces à prendre pour réduire les déviations à un niveau tolérable.

Maintenant, il est intéressant de voir comment d'autres auteurs définissent le contrôle interne en mettant l'accent sur l'aspect managérial. D'après les recherches de la Financial Executives Research Foundation (FERF), les gestionnaires, surtout ceux de la production, tendent à assimiler le contrôle interne à leur travail. Pour eux, l'essence du contrôle interne se résume par l'ensemble des contrôles de la qualité, des contrôles des coûts, et du respect des calendriers de production. Ainsi le CI désigne toutes les étapes nécessaires pour aider les employés à assurer la qualité (Mautz, Tiessen et Colson, 1984).

Selon Bergeron (1986), "le contrôle peut être défini comme suit : c'est un processus qui permet à un gestionnaire d'évaluer sa performance, de comparer les résultats obtenus à ses plans et à ses objectifs et de prendre les mesures appropriées pour remédier aux situations défavorables." Mais le succès de ce système de contrôle dépend de l'adéquation du système d'information qui devrait permettre de disposer des informations financières et comptables fiables.

Laflamme (1981), quant à lui, estime que le système de contrôle d'une firme est l'un des éléments les plus révélateurs du degré de compétence de ses dirigeants. Il constitue la fonction de fermeture du circuit managérial et repose sur des mesures qui permettent d'évaluer les progrès réalisés afin de les comparer aux standards prédéterminés.

Selon d'autres auteurs, un système de contrôle se compose de deux éléments : la planification et le contrôle (Mintzberg, 1982; Gervais, 1990). La planification consiste à spécifier le résultat, les standards ou normes, à atteindre dans le futur; et le contrôle (ou contrôle de gestion selon Gervais) permet de déterminer si le standard, ou état désiré, a été atteint.

Nous constatons que ces dernières définitions se démarquent nettement de celles données auparavant, et sont proches de ce qu'on appelle communément contrôle de gestion. Cela nous amène à discuter deux types de contrôle interne selon les objectifs visés, comme l'a fait l'AICPA.

Contrôle comptable et Contrôle de gestion

Nous avons déjà évoqué tout au début de la revue de la littérature que le terme "contrôle interne" peut s'appliquer à une grande variété d'idées, à tel point que certains estiment qu'il perd tout son sens et son utilité (FERF d'après Mautz, Tiessen et Colson, 1984). Il fallait donc délimiter ses divers champs d'application. C'est ainsi que l'AICPA (1958 et 1972) a introduit les notions de "contrôles comptables" et de "contrôles de gestion". Les études de la FERG suggèrent que le contrôle comptable serait un terme approprié pour les concepts développés par les comptables professionnels pour leur travail de vérification (comme l'AICPA et l'ICCA), tandis que le contrôle de gestion est plus convenable pour les concepts plus étendus tenus par les gestionnaires (Mautz, Tiessen et Colson, 1984).

Mais cette distinction est loin de faire l'unanimité. Par exemple, l'ICCA, dans sa définition et ses commentaires sur le contrôle interne, ne fait aucune mention de "contrôle comptable" ni de "contrôle de gestion", même dans le récent exposé-sondage (ICCA, 1990) pour redéfinir les concepts de contrôle interne dans le cadre de la vérification. Cependant l'idée de cette distinction, telle que développée par l'AICPA, est présente dans le manuel de l'ICCA et l'exposé-sondage 1990. En effet, ils font état de "contrôles internes qui intéressent le travail des vérificateurs", une conception limitée du contrôle interne, et qui n'est nulle autre que le concept de contrôle comptable. Ils parlent aussi de "certains aspects du contrôle interne qui n'intéressent pas le travail des vérificateurs" comme ceux concernant l'efficacité, l'économie et l'efficience. Ce sont les concepts de contrôles de gestion. (Exposé-sondage, septembre 1990).

Nous concluons dans tout cela que le fond du débat sur la distinction ou non du contrôle interne en contrôles comptables et contrôles de gestion est une question de terminologie. Le sens du "contrôle interne" donné par les comptables professionnels est approprié pour leurs intérêts. Le sens donné à ce terme par les gestionnaires est également approprié pour leurs besoins et leurs objectifs. Aussi, pour faciliter la compréhension du concept du contrôle interne, nous avons opté dans l'analyse de la littérature pour la distinction. Il est néanmoins important de noter que ces deux concepts du CI ne sont pas exclusifs. Les études de Mautz et Winjum (1981) auprès des gestionnaires américains ont fait justement ressortir les relations entre les deux, dont les points principaux sont résumés par le tableau 1.

Tableau 1
Contrôle comptable et contrôle de gestion

	Contrôle de gestion	Contrôle comptable
Objectif	Efficacité sur le plan financier et opérationnel en vue de réaliser des profits	Prévention et détection des erreurs matérielles et des irrégularités dans les états financiers publiés
Personnel à contrôler	Tout le personnel de l'entreprise	Le personnel dont les activités affectent l'enregistrement des informations financières et la protection des actifs
Fonctions	Toutes (Production, finance, personnel, marketing, comptabilité, etc...)	L'enregistrement des informations financières et la protection des actifs

2 - Les risques dans l'entreprise

Dans toute entreprise, les dirigeants assument des risques dans l'accomplissement de leur mission. Le risque provient de la probabilité que les activités de l'entreprise ne se déroulent pas comme elles étaient prévues. Une bonne gestion limite les risques que la direction de l'entreprise accepte d'assumer consciencieusement par des contrôles appropriés. Des politiques et des procédures seront alors élaborées et mises en place ; celles-ci constituent le contrôle interne. Ainsi, comme le Comité des principes et politiques de la Société des comptables en management du Canada l'a souligné, tous les contrôles sont en relation avec les risques (CMA 1984).

2.1 - Définition du risque

On peut donner plusieurs définitions du risque. Cependant, d'une manière générale, il est associé à une situation d'incertitude. Des auteurs ont discuté de la distinction entre "risque" et "incertitude" en associant ces deux notions à des probabilités objectives ou subjectives (Knight, 1921 ; Van Horne, 1980). Mock et Vertinsky (1985) estiment que dans toutes les définitions, le risque est associé à la possibilité que quelque chose d'indésirable survienne ; la discussion se pose donc sur l'interprétation donnée à cette possibilité. C'est ainsi que Johnson et Jaenicke (1980), en citant Rowe (1971) parlent de la possibilité de réalisation d'événement indésirable et de ses conséquences négatives, tandis que Mercier (1989) estime que c'est la probabilité d'apparition d'un événement néfaste ou défavorable.

Ce qui est important pour nous dans tous ces débats est qu'il y a une incertitude associée à une situation risquée, sur l'apparition d'un événement

indésiré, que cette incertitude soit probabilisable ou non. Donc, pour les besoins de notre étude, même si c'est plus complexe que cela, nous pouvons assimiler le risque avec l'incertitude (Galesne 1981).

2.2 - Sortes de risques.

Nous n'allons pas développer dans cette recherche toutes les typologies possibles des risques, mais nous nous limiterons principalement sur ce qui peut toucher le contrôle interne. D'une manière générale, les risques dans une entreprise peuvent être regroupés en trois grandes catégories : le risque financier qui est attribuable à son mode de financement, et le risque d'exploitation ou d'affaires principalement lié à la structure des coûts (Mercier 1989) et le risque dans les opérations.

a) Le risque financier

Le risque financier est associé à la structure de financement de l'entreprise, c'est-à-dire qu'il dépend des dettes contractées (Mercier 1989). Le risque ici se traduit par des difficultés qu'aura éventuellement l'entreprise à respecter ses engagements vis-à-vis de ses créanciers. Il peut s'agir de "gêne financière" plus ou moins grave, passagère ou non, ou pouvant amener à la faillite de l'entreprise (Mercier 1989).

Une autre analyse du risque financier se focalise sur les tiers avec qui l'entreprise fait affaires, c'est-à-dire les partenaires commerciaux, et de leur impact sur les liquidités (Chevalier et Hirisch, 1982). En effet, la défaillance des débiteurs et des clients de l'entreprise entraînerait des situations difficiles, d'où les risques d'insolvabilité.

Nous concluons donc qu'en ce qui concerne les risques financiers, il est important d'avoir de bon contrôle au moins sur deux points : le contrôle sur les coûts financiers et le contrôle sur les créances et leur recouvrement.

b) Le risque d'exploitation

Le risque d'exploitation est associé au domaine d'exploitation et aux décisions de gestion de l'entreprise. Il est principalement lié à la structure des coûts : si l'entreprise a des coûts de structure ou des coûts fixes trop élevés, alors l'exploitation risque de ne pas pouvoir les couvrir. Selon Mercier (1989), il peut s'exprimer par un "déclin continu de l'entreprise ou par des crises sporadiques attribuables entre autres à la nature de la demande, à la structure des coûts, au type de concurrence(..) et au degré de spécialisation de l'entreprise". Le risque d'exploitation peut se transformer en risque financier selon l'ampleur et la continuité de la difficulté éprouvée par l'entreprise. En effet cela peut se traduire par des risques de gêne financière et même de faillite.

c) Risques et contrôle interne : les risques dans les opérations

Pour bien asseoir le lien entre "risque" et "contrôle interne", nous pouvons identifier un troisième type de risque : le risque que les opérations financières ou opérations d'exploitation ne se déroulent pas comme prévues. Les dirigeants peuvent alors établir des systèmes de contrôle qui comportent des méthodes, des mesures ou procédures sur les opérations de l'entreprise selon le type de risque que ladite entreprise veut réduire. Par exemple, les risques financiers peuvent être réduits par des bons systèmes de contrôle qui vont servir d'indicateur de défaillance, mais aussi de prévention. Ainsi les

dirigeants peuvent établir une politique de crédit à partir de laquelle des procédures seront mises en place pour assurer que les créances sont recouvrées. Il en est de même au niveau des risques d'exploitation.

Dans cette typologie, nous pouvons citer les risques suivants :

- Le "risque monétaire" (Johnson et Jaenicke, 1980 ; ces auteurs ont utilisé le terme "risque financier" à la place de "risque monétaire"). Le risque monétaire est celui qui peut entraîner la perte d'actifs par des fraudes et des politiques de gestion financière inappropriées, perte exprimable en terme monétaire.
- Les risques comptables : ils sont associés aux erreurs que pourraient renfermer les registres et rapports dans lesquels les opérations de l'entreprise sont comptabilisées (Johnson et Jaenicke, 1980). Ces erreurs peuvent affecter les prises de décisions tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Dans cette deuxième classification, nous pouvons mentionner, d'après l'ICCA (Manuel de ICCA, chapitre 5130.11, 1988), deux sortes de risque d'erreurs sur les informations financières (mais que nous pouvons aussi appliquer aux informations associées aux opérations d'exploitation) : le risque inhérent et le risque de non contrôle. Le risque inhérent est le risque qu'un solde de compte ou une catégorie d'opérations comporte des inexactitudes qui pourraient être importantes compte non tenu de l'existence de contrôles internes. Le risque de non contrôle est le risque que ne soient pas évitées ou décelées en temps opportun, au moyen des contrôles internes, des inexactitudes présentes dans un solde de compte ou une catégorie d'opérations.

3 - Le contrôle comptable

3.1 - Le système de contrôle interne comptable

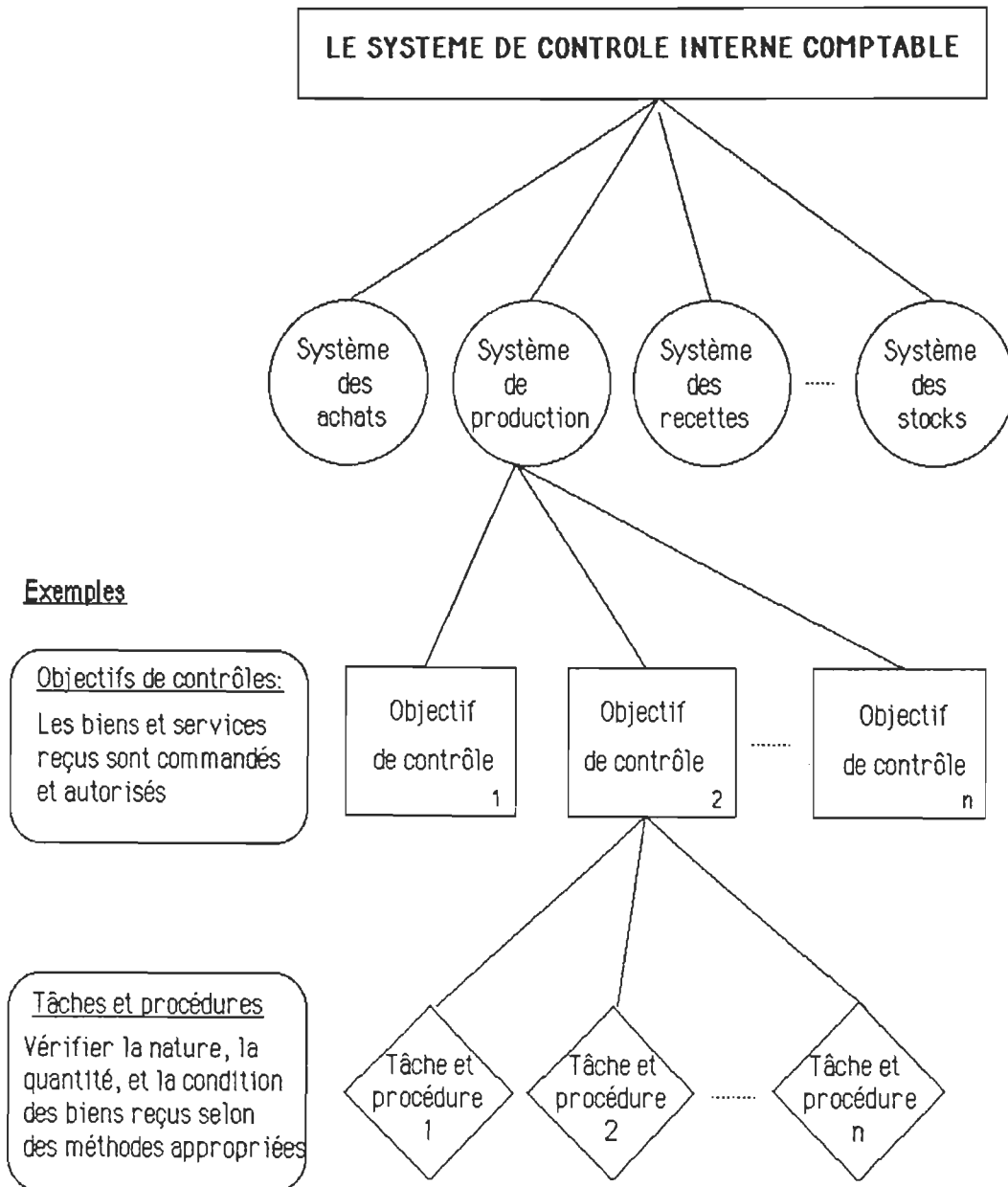
Les activités de l'entreprise sont regroupées en systèmes, qui sont composés d'opérations interreliées, et qui suivent une séquence logique (ce découpage correspond généralement à la départementalisation de l'entreprise). A chaque système de l'entreprise sont associés des objectifs de contrôle spécifiques ; et des tâches et des procédures de contrôle sont rattachés à chaque objectif (voir figure 1). Ces objectifs, tâches et procédures sont en rapport avec les principaux objectifs du contrôle interne que nous avons identifiés dans les définitions.

3.2 - Eléments fondamentaux du contrôle comptable

L'analyse de la littérature nous permet d'identifier les éléments fondamentaux du contrôle interne au niveau comptable. (AICPA, 1980 ; ICCA, 1990, et Manuel ICCA Ch. 5205, 1981 ; Chevalier et Houle, 1984; Brien et Sénécal, 1984).

La structure administrative. Il s'agit de mettre en place une structure administrative adéquate basée sur la délégation et la coordination des responsabilités, qui permet d'assurer la séparation des fonctions incompatibles. Les fonctions incompatibles sont celles qui permettent à une personne de perpétrer et de dissimuler les erreurs et irrégularités. D'une manière générale, les tâches incompatibles sont celles rattachées à l'autorisation des opérations, la garde des actifs, et les enregistrements.

Figure 1

Le contrôle interne comptable

Adapté de Johnson et Jaenicke (1980)

Le personnel. L'assurance raisonnable donnée par le système dépend de la compétence et de l'intégrité du personnel, de l'indépendance des fonctions qui lui sont confiées.

Le système d'autorisation. Il s'agit de s'assurer que toutes les opérations sont effectuées avec l'autorisation des personnes compétentes, et que celles-ci n'outrepassent pas leurs pouvoirs.

Un système comptable approprié. Le système comptable doit garantir dans une certaine mesure l'enregistrement adéquat et intégral des opérations, et la disponibilité des informations nécessaires à la prise de décision.

Une documentation appropriée. La documentation doit comporter principalement la description des systèmes, l'ensemble des manuels de politiques et procédés et les documents relatifs à la description des tâches.

Limitation de l'accès aux biens. Seul le personnel autorisé doit avoir accès aux biens (accès direct et physique ou indirect). Cela implique qu'il faut isoler matériellement les biens et utiliser un équipement ou des dispositifs de protection.

Comparaison des registres avec les actifs. Il s'agit de s'assurer que les biens existants correspondent à ceux enregistrés dans les livres.

Supervision exercée par la direction. La direction devrait examiner fréquemment, et à intervalles réguliers, le fonctionnement des contrôles en vigueur.

4 - Le contrôle de gestion

4.1 - Objectifs du contrôle de gestion

Mautz et Winjum (1981), à la suite des recherches qu'ils ont effectuées sur le contrôle interne dans les entreprises américaines, ont conclu que l'essence du contrôle de gestion se résume par les trois points suivants :

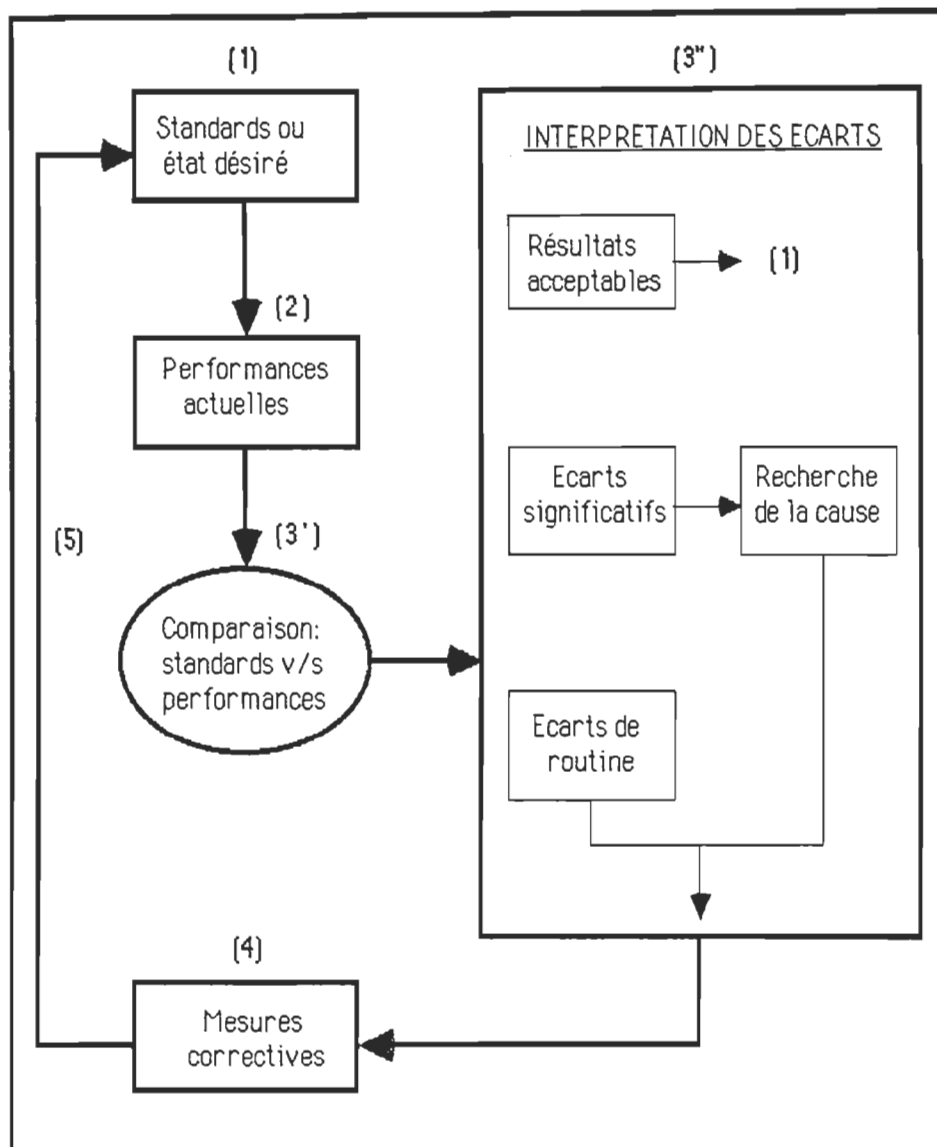
- Le contrôle de gestion s'intègre dans les autres responsabilités, les buts et objectifs de la direction.
- Le contrôle de gestion est un concept large comprenant les activités destinées à atteindre les objectifs, et les mesures prises pour réduire les erreurs et irrégularités.
- Le contrôle de gestion est orienté vers le personnel, visant à faciliter leur succès dans la poursuite des objectifs de l'entreprise à l'intérieur des politiques de l'entreprise.

Ces points font ressortir les mêmes objectifs que nous avons déjà identifiés au niveau des définitions, à savoir la réalisation des politiques, des directives et des objectifs établis, ainsi que l'efficacité et l'efficience des opérations. (AICPA, 1972; Bergeron, 1986).

4.2 - Le processus du contrôle de gestion

D'après l'analyse de la littérature, nous avons retenu que le contrôle de gestion comporte généralement cinq étapes. (IAA, 1972 ; Laflamme, 1981 ; Mintzberg, 1982 ; Bergeron, 1986 ; Gervais, 1990). (Voir Figure 2).

Figure 2
Description du système de contrôle



(1) : Etablissement des standards ou
détermination de l'état désiré

(2) : Mesure des résultats réels

(3) : Comparaison (3') et
interprétation des écarts (3'')

(4) : Décision de mesures correctives

(5) : Réévaluation des standards.

Adapté de Laflamme (1981)

- 1 - Etablir des standards et des normes de performance appropriés. Cette première étape découle de la fonction planification, qui définit un état désiré ou résultat à atteindre, à partir des environnements externes et internes, et en fonction des buts propres à l'entreprise. Ils servent de base de comparaison, et devraient par conséquent traduire les politiques, les directives et les objectifs. Ils pourraient s'exprimer tant en terme quantitatif que qualitatif.
- 2 - Mesurer les performances. La mesure des performances ne devrait pas se limiter uniquement à des mesures quantitatives, mais aussi qualitatives.
- 3 - Comparer les performances avec les standards, et interpréter et analyser les écarts en vue d'en déterminer les causes.
- 4 - Appliquer, si nécessaire, des mesures correctives.
- 5 - Réévaluer les standards compte tenu des derniers résultats.

Le contrôle peut être effectué au niveau des résultats, a posteriori, ou sur les opérations a priori. Le contrôle de gestion s'applique, comme le contrôle comptable, à tous les systèmes de l'entreprise, mais de nature et de forme différente. Par exemple au niveau de l'exploitation, les standards peuvent être exprimés en quantité et/ou en qualité des produits tandis qu'au niveau du personnel, ils pourraient être fonction de la satisfaction du personnel.

Nous remarquons avec intérêt que ces principes de contrôle, comptable et de gestion, peuvent s'appliquer en totalité dans les grandes entreprises, ce qui n'est pas évident pour les petites. Nous en discuterons dans la section 6 où il sera question du contrôle interne dans les petites entreprises compte tenu de ses caractéristiques (page 27).

5 - Les coûts et limites du contrôle interne

Souvent, pour excuser une inadéquation d'un système de contrôle interne, on invoque ses limites, et notamment ses coûts. On questionne donc l'efficacité et la rentabilité du contrôle interne, ce qui nous amène à discuter de ses coûts et de ses limites.

5.1 - Coût du contrôle interne

Le coût en matière de contrôle interne peut être perçu de deux façons : le coût nécessité par l'implantation et l'exploitation du système, et le coût engendré par la déficience ou l'insuffisance des contrôles.

a) Le coût d'implantation et d'exploitation des contrôles

Le contrôle interne repose principalement sur la séparation des tâches, ce qui implique l'embauche de plusieurs personnes. En plus, à mesure que grandit l'entreprise, les dirigeants ne peuvent plus assurer eux-mêmes le fonctionnement des contrôles. Cela a donné naissance à la vérification interne ou la création d'un service chargé du contrôle. Le principe de la compétence du personnel exige une politique de formation adéquate et l'embauche de personne qualifiée. Tout cela se traduit par des coûts.

Mais il y a aussi les coûts de l'utilisation de matériels : par exemple, la caméra vidéo, les ordinateurs et les logiciels, la caisse enregistreuse, les horloges-pointeurs, les systèmes de sécurité (magasins, locaux,...), etc.

La plupart de ces coûts sont des coûts fixes, ou fixes par paliers, car ils ne sont pas directement rattachables au volume des opérations. Néanmoins on

peut trouver des coûts variables ou semi-variables : par exemple les coûts de l'entretien des machines pour assurer le bon fonctionnement et l'efficacité, ou le temps passé à effectuer les contrôles par recoupement entre les différents registres et documents comptables.

Aucune étude n'a été effectuée jusqu'à présent, à notre connaissance, sur le comportement de ces coûts. Néanmoins, on peut supposer que généralement, plus le contrôle interne est développé, plus son coût augmente. Il est important de remarquer que compte tenu du fait que la plupart des coûts du CI sont des coûts fixes, l'augmentation de l'importance du contrôle interne implique aussi un accroissement des risques d'exploitation.

b) Le "coût de déficience" (ou d'insuffisance) des contrôles

Cette dernière catégorie de coût représente plutôt les risques auxquels s'expose l'entreprise si elle n'a pas de système de contrôle, ou si celui-ci est inadéquat ou déficient. Ces risques comportent des risques financiers et d'exploitation. En d'autres mots, le coût de déficience représente les avantages que l'entreprise perd en n'ayant pas les contrôles appropriés.

Nous pouvons supposer que ces coûts se comportent d'une manière opposée aux coûts d'implantation et d'exploitation des contrôles. Lorsque le contrôle interne est insuffisant ou inadéquat, l'entreprise est alors exposée à des risques, et les coûts qu'entraînerait un événement défavorable peuvent augmenter. Au fur et à mesure que l'entreprise réussit à éliminer les risques, le coût unitaire des nouveaux contrôles peut excéder le coût unitaire des contrôles déjà établis, en d'autres termes, les contrôles coûtent de plus en plus chers (CMA, 1984). En plus de devoir identifier la relation de cause à

effet entre le système de contrôle interne et les coûts, un problème important consiste à évaluer l'importance du risque auquel s'expose l'entreprise et, par la suite, les avantages qu'elle gagnerait en développant de bons contrôles. Cette tâche est difficile puisque les avantages sont d'ordre quantitatif et qualitatif. Malheureusement, l'évaluation des avantages d'ordre qualitatif fait appel au jugement, qui est forcément subjectif.(AICPA, 1979; CMA, 1984).

Ces risques peuvent coûter très chers. Par exemple, à propos du risque financier, suite à des contrôles inadéquats (ne permettant pas de déceler une situation qui se dégrade, non recouvrement des créances, non respect des termes des paiements,...), l'entreprise s'expose non seulement à des gênes financières (Mercier, 1989) mais aussi à l'insolvabilité (Chevalier, 1980) ou à la faillite. Cette situation est la pire en cas d'absence de tout contrôle .

c) Le niveau optimal de contrôle

En installant un SCI, ce que l'entreprise cherche, ce n'est pas un système idéal qui garantisse l'inexistence des fraudes et erreurs, mais une assurance raisonnable que le système ne comporte pas de risque important. L'objectif est de réaliser un équilibre entre les "coûts d'implantation et d'exploitation" et les "coûts de déficience" des contrôles. Nous qualifions cet équilibre de niveau optimal de contrôle.qui correspond au niveau de risque acceptable. Ce niveau dépend du jugement des dirigeants (ou des autres personnes impliquées ou intéressées par le contrôle interne, comme les vérificateurs externes par exemple), qui peut être le résultat d'une approche formelle ou intuitive dans l'évaluation des coûts du contrôle interne.

Le comportement des deux types de coût peut être exprimé par la figure 3. Le niveau optimal de contrôle, point P, correspond au minimum de la somme des deux courbes : la courbe (A) qui représente les coûts d'implantation et d'exploitation des contrôles, et la courbe (B) correspondant aux coûts de déficience du CI.

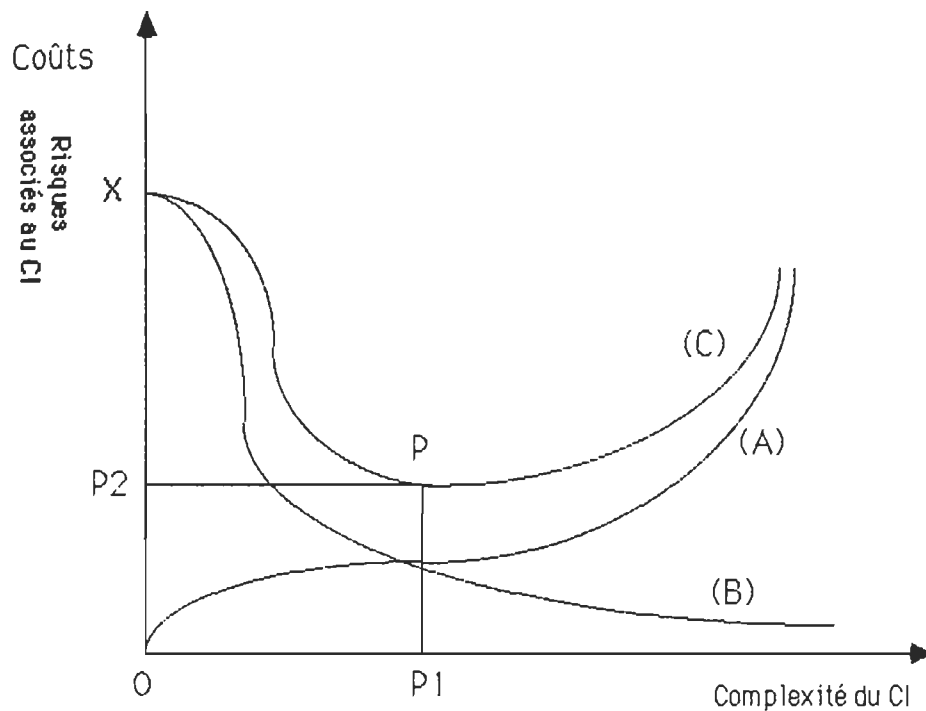
5.2 - Les limites du contrôle interne

Nous avons déjà souligné que le contrôle interne n'est pas supposé éliminer tous les risques, mais les réduire à un niveau acceptable. Cela signifie qu'il a des limites.

Le Conseil des normes de vérification de l'ICCA identifie les limites suivantes inhérentes au CI (Manuel de l'ICCA ; également AICPA, 1980).

- a) Le fait que la direction exige habituellement que le contrôle interne soit rentable, ce qui veut dire que les avantages que l'entreprise en retire devraient être plus importants que les coûts engagés;
- b) Le fait que la plupart des contrôles sont conçus surtout en fonction des opérations de nature répétitive et non des opérations inhabituelles, ce qui implique l'accroissement des risques sur les opérations moins courantes mais importantes;
- c) Le risque d'erreur humaine;
- d) La variation de l'efficacité en fonction du volume des opérations ou des mouvements de personnel;
- e) Le risque de collusions visant à rendre inopérants des contrôles axés sur la séparation des tâches;

Figure 3
Courbe des coûts du contrôle interne



(A) : Courbe du coût d'implantation et d'exploitation du CI.

(B) : Courbe du coût de déficience du CI.

(C) : Courbe du coût réel total du CI : coût compte tenu des risques acceptés.

X : Point représentant la situation fatale en absence de tout contrôle : la faillite.

P : Point de coordonnées P 1 (degré du CI) et P 2 (coût du CI) :

ce point représente le niveau optimal du CI, point auquel le coût du contrôle interne et les avantages en découlant sont équilibrés.

Note : L'allure des deux courbes de coûts (A) et (B) tient compte du fait que il y a des coûts fixes (souvent par palier) et des coûts variables. Ces allures ont été déterminées d'après notre réflexion sur le comportement probable de ces coûts.

f) le risque d'abus de pouvoir de la part des personnes responsables de l'application des contrôles (par exemple un membre de la direction passe outre à un contrôle).

6 - Le contrôle interne dans la petite entreprise

6.1 - Les caractéristiques de la petite entreprise

La petite entreprise peut être définie selon plusieurs critères : le nombre d'employés, le chiffre d'affaires, le montant du capital, la part du marché, l'étendu du marché, le statut juridique,..., ou la combinaison de plusieurs critères. Dans ce travail, nous retiendrons la définition de Julien et Marchesnay (1988) qui définit la petite entreprise comme :

...une entreprise juridiquement sinon financièrement indépendante, opérant dans les secteurs primaires, manufacturiers ou de service, et dont les fonctions de responsabilité incombent le plus souvent à une seule personne, sinon deux ou trois, en général seules propriétaires du capital... Nous parlerons des petites ou toutes petites entreprises ayant moins de 50 employés.

Ce qui est important pour nous dans cette définition est la concentration de la propriété et des responsabilités sur une, deux ou trois personnes. C'est pourquoi nous avons exclus de notre travail les moyennes entreprises pour lesquelles la distinction avec les grandes entreprises n'est pas évidente.

Nous examinons ci-après les caractéristiques des PE qui ont des incidences sur le contrôle interne, caractéristiques qui ressortent principalement des études de l'ICCA sur les PME (1988) et de celle de Julien et Marchesnay (1988).

1. La concentration de la propriété et la centralisation de la direction. La propriété et la direction de la petite entreprise sont concentrées dans les mains d'une ou de quelques personnes. Les décisions sont prises par le propriétaire dirigeant qui exerce une gestion directe. Par conséquent, sa personnalité se reflète sur l'entreprise par son style de gestion et ses pratiques. Cela implique que l'attitude du propriétaire dirigeant ainsi que ses pratiques en matière de contrôle interne peuvent s'expliquer pour une bonne partie par ses caractéristiques personnelles.

La participation active du propriétaire dirigeant dans la gestion et le contrôle de l'entreprise, qui se caractérise par une concentration de l'information, peut renforcer le contrôle interne et même compenser les faiblesses vis-à-vis de certains principes de contrôle (par exemple la séparation des tâches). Cette caractéristique contribue également à une plus grande efficacité des contrôles dans ce sens que le propriétaire dirigeant est à même d'évaluer à tout moment les résultats, de prendre rapidement les décisions et d'apporter les correctifs qui s'imposent.

2. La simplicité et la faible spécialisation des opérations. L'organisation, l'exploitation et les activités de la petite entreprise sont en général moins complexes que celles des grandes entreprises. De ce fait, leur système de contrôle interne est plus simple, facile à mettre en oeuvre et possiblement plus efficace.

3. La simplicité du système d'information. Les systèmes d'information et les procédures d'autorisation dans une PME revêtent souvent un caractère non professionnel et souple. Ils sont très informels et peu documentés.

4. Séparation des tâches limitée. Un grand principe du contrôle interne stipule qu'on doit séparer les tâches incompatibles. L'application de ce principe est très limitée dans les petites entreprises, et constitue l'une des faiblesses importantes de leur système (surtout le contrôle comptable). En effet, il n'est pas rare que la responsabilité des opérations comptables quotidiennes et de la garde physique des biens incombe à une ou deux personnes seulement. Cela ne signifie pas pour autant qu'il n'y a pas de contrôle. La gestion directe et les contrôles exercés par le propriétaire dirigeant peuvent combler cette lacune (ICCA, 1988).

5. Possibilité que la direction passe outre aux contrôles. La possibilité que la direction passe outre aux contrôles internes en place est une autre particularité des PME. Il y a des facteurs qui peuvent inciter les propriétaires dirigeants à ne pas respecter les procédures. Mentionnons notamment :

- Le désir de payer moins d'impôt, d'où la falsification des documents comptables pour réduire les bénéfices.
- La tendance à faire supporter à l'entreprise des frais personnels, ce qui pourrait nuire à l'efficacité opérationnelle et en même temps fausserait la situation financière de l'entreprise.
- La nécessité de présenter des résultats d'exploitation favorables ou une meilleure situation financière à un établissement de crédit (ICCA, 1988).

Lorsque le propriétaire ne participe pas activement à la gestion, certains facteurs peuvent amener un employé ou un dirigeant à fausser la situation :

- le directeur bénéficie d'une rémunération inadéquate compte tenu de la taille de l'entreprise et de l'importance de ses responsabilités.

- le directeur reçoit une prime en fonction des résultats d'exploitation.

6. Connaissance limitée de la comptabilité. Généralement, les questions comptables préoccupent peu le propriétaire dirigeant, et l'insuffisance des connaissances dans ce domaine peut altérer la fiabilité des informations (ICCA,1988).

7. Inaction ou inefficacité des responsables des politiques. Souvent, il n'y a pas d'organe officiellement responsable de l'établissement des politiques comme le conseil d'administration, et même s'il existe, il est inactif ou inefficace. Cela peut présenter ou non un problème selon les connaissances que possède le propriétaire dirigeant (ICCA,1988).

8. Un processus de décision souvent intuitif. Le processus de décision de la petite entreprise est souvent intuitif : intuition-décision-action. Cela permet une prise de décision rapide, et contribue beaucoup à l'efficacité (Julien et Morel,1986). Par contre, cela comporte le risque de ne pas prendre la décision qui serait la meilleure et la plus appropriée.

Il ressort de ces caractéristiques que la qualité du système de contrôle interne dans la petite entreprise repose dans une grande mesure sur le propriétaire dirigeant. Son attitude et son style de leadership sont des facteurs qui contribuent à susciter dans l'entreprise un intérêt manifeste pour le contrôle et un cadre de contrôle rigoureux (ICCA,1988). En effet, s'il se réserve des points importants d'intervention dans le système et s'assure que les principes et procédures établis sont respectés, alors le personnel s'acquittera probablement de ses responsabilités d'une manière plus consciencieuse. Sa capacité et sa volonté d'implanter et d'exercer des

contrôles sont donc déterminant pour la qualité du système de contrôle interne. Nous allons voir dans les prochaines sections comment peuvent s'exercer les contrôles internes dans la petite entreprise ainsi que le rôle joué par le propriétaire dirigeant.

6.2 - Les aspects du CI dans la petite entreprise

Les caractéristiques des PE que nous venons de décrire ne permettent pas d'appliquer rigoureusement les principes fondamentaux de contrôle interne comme la séparation des tâches, le système d'autorisation et de supervision, et la documentation. Néanmoins, nous estimons qu'ils devraient être respectés dans la mesure du possible, et le rôle du propriétaire dirigeant comblera les lacunes.

a) Contrôle interne comptable

Nous donnons à titre indicatif les aspects d'un bon système de contrôle interne dans la petite dimension, qui traduisent l'intérêt manifeste du propriétaire dirigeant à l'égard du contrôle d'après l'étude effectuée par l'ICCA (1988).

1. Exercice des fonctions de contrôle. Le propriétaire dirigeant peut exercer d'importantes fonctions de gestion qui constituent un apport significatif au contrôle.

. Fonctions de signature et d'approbation : par exemple l'approbation des documents clés comme les chèques, les salaires, les notes de crédit, les états de rapprochement bancaire et les écritures au journal. Nous pouvons

ajouter aussi l'approbation des opérations importantes comme les achats et les ventes d'un certain montant.

- . Fonctions de surveillance : par exemple l'exercice d'une surveillance étroite visant à vérifier la compétence du personnel.
- . Fonctions d'inspection : par exemple l'examen du courrier reçu permet de demeurer au fait des questions comme le paiement des comptes, les encaissements des créances, les principales commandes des clients ainsi que les plaintes des clients et des fournisseurs.

2. Conception et approbation des procédures comptables. En tant qu'utilisateur principal des procédures comptables, le propriétaire dirigeant doit participer à leur conception et à leur approbation.

3. Prévention de l'accès non autorisé et de la destruction. Le propriétaire dirigeant doit mettre en place des procédures, même élémentaires, visant à prévenir tout accès non autorisé à des documents, registres et actifs, ou à éviter leur destruction. Par exemple, le contrôle de l'accès aux locaux, aux chèques non utilisés.

4 Compréhension des états financiers et des rapports périodiques. Le système comptable doit produire des rapports utiles et compréhensibles par le propriétaire dirigeant. Ces rapports doivent compléter et non reproduire les connaissances de première main que le propriétaire dirigeant a de l'entreprise et des opérations. Entre autres, nous pouvons citer les rapports suivants :

- les rapports de l'état de la trésorerie;
- les récapitulatifs de ventes et de production;
- les indices de rendement comme la marge brute, les ratios de gestion;

- les analyses chronologiques des comptes clients et des comptes fournisseurs.

Nous avons relevé les points suivants, en plus de ceux mentionnés ci-dessus, d'après Chevalier et Houle (1984), pour souligner que le contrôle interne adéquat est aussi possible pour les petites entreprises.

- * La majorité des éléments de base d'un bon SCI ne dépend pas uniquement du nombre d'employés. Il y a des éléments de contrôle qui peuvent être utilisés indépendamment de son secteur ou du nombre d'employés, telles l'utilisation de caisses enregistreuses avec ruban sous clef, l'utilisation de documents prénumérotés, et l'utilisation de chèques pour les déboursés.
- * Il est possible de répartir le travail entre les employés de façon à ce que les activités les plus incompatibles sur le plan contrôle soient confiées à différentes personnes.
- * Un système de contrôle interne élaboré n'est pas nécessaire car les opérations sont habituellement simples, moins diversifiées et moins nombreuses.

b) Contrôle de gestion

La taille des entreprises ne change en rien les principes de base du contrôle interne, mais fait plutôt apparaître des différences induites des spécificités de la firme. Le contrôle de gestion dans la petite entreprise ne présente pas de caractéristiques particulières à deux exceptions près. Premièrement, le contrôle de gestion est plus informel, et deuxièmement le propriétaire dirigeant pourrait ne pas établir un tel système. Nous n'avons pas

pu trouver dans la littérature disponible des analyses du contrôle de gestion propre aux petites entreprises. Par conséquent, nous allons discuter de ce système en nous basant sur leurs caractéristiques ainsi que sur les principes du contrôle de gestion. Ainsi, les cinq étapes du contrôle de gestion seraient effectuées par le propriétaire dirigeant lui-même : établissement des standards ou détermination de l'état désiré, mesure des résultats réels, comparaison et interprétation des écarts, décision des mesures correctives, et réévaluation des standards.

Du fait de son implication directe dans les activités de direction et d'exécution, le propriétaire dirigeant est à même d'effectuer tous ces contrôles. Grâce à la simplicité et au caractère informel du système d'information, il peut disposer à tout moment des informations nécessaires pour effectuer les contrôles.

Donc, nous pouvons conclure que le propriétaire dirigeant de la petite entreprise pourrait réaliser des contrôles de gestion aussi bien, sinon mieux, que les gestionnaires de la grande entreprise. Cela dépend du fait qu'il en établit ou non, et qu'il ait ou non la compétence requise.

7 - Le contrôle interne dans un système informatisé

L'évolution de la technologie de l'information et l'accessibilité au microordinateur font que les petites entreprises ont aussi adopté cet outil qu'est l'informatique. C'est pour cette raison que nous voulons discuter du contrôle interne dans un système informatisé.

L'implantation d'un système informatisé requiert des contrôles particuliers mais ne change pas les objectifs ni les principes du contrôle interne; néanmoins cela pourrait entraîner des problèmes d'ordre organisationnel et compromettre ainsi le CI.

L'ICCA (1986) a établi des normes qu'une entreprise doit respecter pour avoir un bon contrôle interne dans un cadre informatisé. Ces normes concernent l'élaboration et l'acquisition du système, l'organisation des fonctions, l'exploitation du système d'information et les contrôles d'application. Nous n'allons pas entrer en détail sur le processus de contrôle dans ce domaine, mais plutôt voir son application dans les petites entreprises (pour plus de détails, se référer aux Normes de contrôle interne dans un cadre informatique - ICCA, 1986).

Gaston (1986) a identifié quelques points que le propriétaire dirigeant de la PE doit prendre en considération. Il s'agit de la décision concernant l'acquisition, les contrôles hors traitement ou organisationnels, et les contrôles du traitement (données en entrée et données de sortie).

L'auteur met en évidence le rôle primordial que le propriétaire dirigeant doit jouer dans le processus d'acquisition et de l'exploitation du système. La décision d'acquisition d'un système informatique relève directement du propriétaire dirigeant, même s'il a recours à des conseillers externes.

L'attribution des responsabilités de contrôle doit respecter le principe de la séparation des tâches. Dans une situation idéale, la division des tâches consiste à séparer les fonctions de déclenchement, d'autorisation et d'enregistrement des opérations et les fonctions de contrôle de lots.

Le propriétaire dirigeant devrait s'impliquer dans les contrôles sur les données d'entrée (informations qui doivent être enregistrées) par l'approbation des documents de base de saisie. Il en est de même des données de sortie (par exemple des états comptables, divers documents tels que factures, relevés de comptes des tiers, états des salaires,...). Ces données de sortie doivent être soumises à des contrôles et examen, par le propriétaire dirigeant dans certains cas, pour être considérées comme valides.

Enfin, l'utilisation de l'ordinateur entraîne, au niveau du contrôle interne, des préoccupations particulières, tels les soucis de sécurité du système et des informations : matériels et logiciels, confidentialité et accessibilité des informations, protections et sauvegarde des informations et des fichiers. Ces préoccupations ressortaient des études sur le contrôle interne dans les sociétés canadiennes, effectuées par Etherington et Gordon en 1985, étude que nous allons survoler dans la partie suivante.

8 - Les points de vue des gestionnaires : une étude empirique

8.1 - Objectif de l'étude

La principale étude empirique sur le contrôle interne au Canada a été réalisée par Etherington et Gordon de 1983 à 1985, avec la collaboration de l'Institut Canadien des Comptables Agréés et de la Société des Comptables en Management du Canada. L'objectif de cette recherche est d'étudier les points de vue et les pratiques des gestionnaires canadiens en matière de contrôle interne. Elle porte sur les 608 sociétés les plus importantes du pays, et ce à trois paliers administratifs, soit ceux du directeur financier, de chef de la vérification interne et du chef du service informatique.

8.2 - Principales constatations

Nous avons noté les points suivants de cette étude empirique.

1. Les gestionnaires canadiens comprennent le contrôle interne dans son sens large en y incluant les contrôles comptables, les contrôles de gestion et les contrôles opérationnels. Dans leur optique, les éléments du CI sont notamment la structure organisationnelle, la compétence du personnel et des dirigeants, la délégation des responsabilités en fonction de l'autorité, et une gestion efficace et efficiente.
2. Les sociétés canadiennes présentent des différences considérables et une grande diversité de pratique même au sein des entreprises de même taille ou de même secteur.
3. Un examen plus précis des risques inhérents au CI semble être nécessaire dans quelques sociétés. L'absence d'un tel examen ou d'une analyse avantages-coûts préoccupe profondément un nombre important de dirigeants.
4. Le contrôle interne des systèmes informatisés est le problème qui presse le plus et concerne tous les paliers administratifs.
5. Le secteur d'activité dans lequel évolue la société détermine certaines de ses pratiques en matière de contrôle interne.
6. Les gestionnaires font état de problèmes liés à la vérification des systèmes informatisés qui sont moins bien définis par rapport à la vérification des opérations financières et des systèmes comptables non informatisés.

7. L'importance accordée au contrôle interne, selon les directeurs généraux, semble dépendre en partie de leur attitude personnelle et de leur style de gestion.

Cette étude des points de vue des gestionnaires des grandes entreprises sur le contrôle interne nous permet d'avoir une idée de ce que pourrait être la perception des propriétaires dirigeants des petites entreprises. Cela confirme aussi la pertinence de notre objectif et de nos questions de recherche.

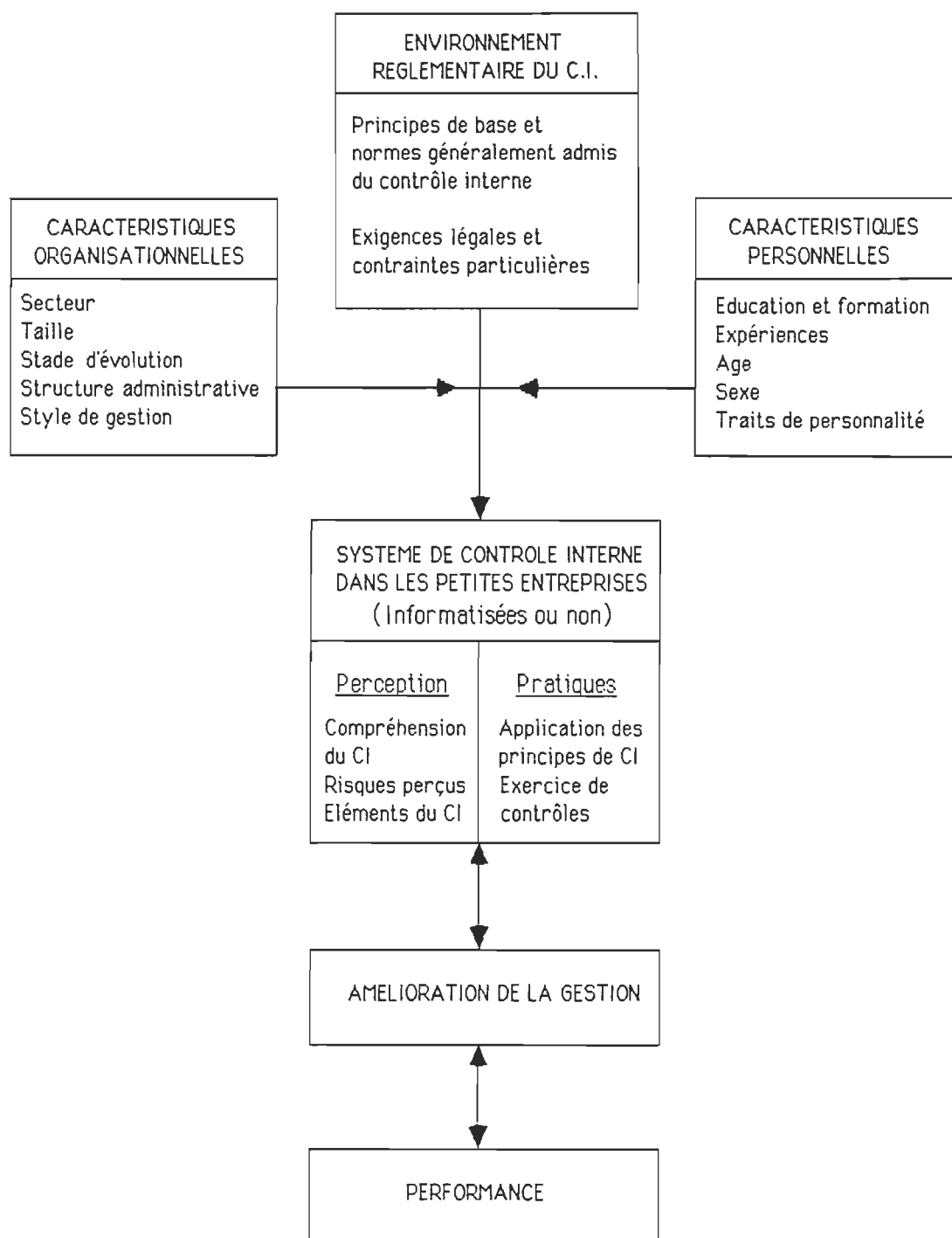
9 - Modèle théorique

L'analyse de la documentation nous permet de concevoir un modèle théorique du système de contrôle interne dans la petite entreprise. Voir figure 4.

Variables du modèle

Le système de CI de la PE. C'est la variable dépendante du modèle qui est déterminée par deux éléments. D'abord, il y a la perception du contrôle interne, que nous définissons par la compréhension du contrôle interne par le dirigeant, c'est-à-dire qu'est-ce qu'il entend par ce terme, quels sont les risques qu'il perçoit et qui sont associés au CI, et quel est son intérêt vis-à-vis du contrôle interne. Le deuxième élément de cette variable est les pratiques de contrôle, notamment l'application des principes généralement admis du CI, et de l'exercice de fonctions de contrôle. Notre recherche porte essentiellement sur ce deuxième élément.

Figure 4
Modèle théorique
Le contrôle interne dans les petites entreprises



L'environnement réglementaire du contrôle interne. Le contrôle interne dans une entreprise est déterminé principalement par les normes et les principes généraux du contrôle interne établis par les associations et les organismes professionnels de comptables, tels que l'ICCA et l'AICPA, ainsi que les différentes écoles de gestion. Il est aussi influencé par les différentes lois et réglementations émises par les autorités compétentes.

Les caractéristiques organisationnelles. Ces caractéristiques jouent un rôle déterminant par le fait même que le contrôle interne est défini comme "une structure administrative, procédés et méthodes...". Les caractéristiques du CI dans une entreprise ou l'adéquation d'un SCI dépendent dans une très large mesure de la structure de la société, du style de gestion du dirigeant, de la compétence du personnel, et de son stade d'évolution. Tel qu'il est constaté par Etherington et Gordon (1985), des facteurs comme la formation du personnel, le fait d'avoir un comité de vérification, l'existence d'un manuel de procédures ou l'utilisation de l'informatique peuvent déterminer la nature du contrôle interne.

Les caractéristiques personnelles. L'étude de l'ICCA sur le contrôle interne dans les PME (1988) met en évidence l'importance des caractéristiques personnelles sur le CI, c'est-à-dire les attitudes manifestées. Etherington et Gordon confirment également que l'importance accordée au CI dépend beaucoup des attitudes personnelles. Nous pouvons en déduire que des facteurs psychosociologiques entrent en jeu.

Amélioration de la gestion. Cette variable est définie par une bonne compréhension du contrôle interne et la pratique d'un CI adéquat ou adapté à

l'entreprise, répondant aux besoins du propriétaire dirigeant dans ses fonctions.

Performance. Nous définissons la performance comme la stabilité de l'entreprise du point de vue des bénéfices et/ou l'accroissement du chiffre de ventes, ainsi que la satisfaction des propriétaires dirigeants à propos de la rentabilité de l'entreprise ou de sa situation financière.

Nous aimerions noter que ces variables ne seront pas toutes étudiées dans cette recherche compte tenu de nos objectifs précisés ci-dessous.

10 - Objectifs et questions de recherche

La recension de la documentation portant sur les différents aspects du contrôle interne, ainsi que les caractéristiques de la petite entreprise nous permettent de dégager les commentaires suivants.

* Les publications sur lesquelles nous avons basé notre travail sont en grande partie réalisées par des comptables ou des organisations de comptables professionnels (ceux concernant les contrôles internes comptables). Dans la plupart des cas, le but de ces études est de satisfaire les exigences des normes et principes de vérification, et d'aider les vérificateurs externes dans leur mission de vérification. Peu d'études portent sur les besoins des gestionnaires et dirigeants d'entreprise. Celles qui ont été effectuées s'appliquent aux grandes entreprises et excluent les petites.

* Les caractéristiques de la petite entreprise font ressortir que la qualité du contrôle interne dans la petite dimension dépend, dans une très large mesure, du propriétaire dirigeant. Tout est fonction de son attitude vis-à-vis des

contrôles et de sa capacité de les mettre en oeuvre. Il est donc important de comprendre ses points de vue.

Tout cela nous conduit à fixer l'objectif de cette recherche comme étant l'étude du système contrôle interne dans les petites entreprises, et ce du point de vue de ses dirigeants. Cela se traduit par deux questions de recherche principales :

- **Comment les propriétaires dirigeants, ou les dirigeants des petites entreprises perçoivent-ils le système de contrôle interne?**
- **Comment appliquent-ils le contrôle interne dans leur entreprise?**

Il ressort de nos deux questions de recherche qu'il s'agit d'une étude exploratoire et descriptive. En effet, nous n'avons pas l'ambition de vérifier les différentes relations de causalité évoquées par le modèle théorique, mais seulement la mesure de la perception du contrôle interne. Néanmoins la réalisation de l'étude implique la considération de ces variables.

Ces deux questions se traduisent par les questions ou objectifs de recherche suivants :

1. Examiner comment le dirigeant de la petite entreprise comprend et définit le contrôle interne ; quels sont, selon sa perception, les objectifs du CI (contrôle comptable et contrôle de gestion) ; et comparer sa définition à celle de l'AICPA et de l'ICCA.
2. Quels sont les risques reliés au contrôle interne que perçoit le dirigeant?

3. Evaluer le degré d'intérêt pour le contrôle interne au moyen de l'étude des pratiques de CI, notamment :

- l'application des principes de contrôle interne,
- l'exercice de fonction de contrôle,
- la compréhension et l'utilisation d'états et rapports financiers,
- la conception et l'approbation des procédures.

4. Dans le cas d'un système informatisé, examiner l'impact de l'utilisation de microordinateur sur le contrôle interne du point de vue du dirigeant : quels sont les risques perçus et les préoccupations en matière de contrôle découlant de l'utilisation de l'informatique.

CHAPITRE III

METHODOLOGIE

1 - Type de l'étude et approche

Cette recherche consiste en une étude descriptive et exploratoire. L'approche méthodologique que nous avons adoptée est de procéder par des entrevues auprès des dirigeants, la plupart des propriétaires, des petites entreprises manufacturières d'une taille de 20 à 50 employés, et se trouvant dans la région Mauricie/Bois-Francs/Drummond.

2 - Informations recherchées

Les informations que nous avons recueillies ne portent pas sur la description du système de contrôle interne des entreprises, mais plutôt sur la description des points de vue de leur dirigeant et de leurs pratiques globales de contrôle. Nous nous sommes servis d'un questionnaire, que l'on trouve en annexe (Voir Annexe A, page 119), comme guide d'entrevue. Ce questionnaire a été préparé à partir du guide d'entrevu et des questionnaires utilisés par Etherington et Gordon (1985), et en tenant compte des caractéristiques des petites entreprises. Les informations recherchées peuvent être regroupées en trois catégories : le profil socio-démographique des répondants et les caractéristiques des entreprises, la perception ou les points de vue des dirigeants sur le contrôle interne, et leur pratique de contrôle.

3 - Echantillonnage

Nous avons sélectionné 240 petites entreprises du Répertoire des entreprises manufacturières du Comité Régional de Concertation et d'Action de la région Mauricie/Bois-Francs/Drummond (CRCA-04), comme base d'échantillonnage dans le but d'atteindre un échantillon de 30 entreprises. Elles représentent les dix industries ou secteurs (classification à deux chiffres) les plus importants selon le nombre d'entreprises ayant 20 à 50 employés (voir tableau 2). Un autre critère de sélection pour l'échantillon est la qualité de l'interlocuteur : un dirigeant, chef de direction ou responsable administratif, ayant une part dans l'entreprise, ou chef de direction.

Une lettre d'introduction a été envoyée à ces entreprises, et par la suite nous les avons contactées par téléphone jusqu'à ce que la taille de l'échantillon soit atteinte. Pour ce faire, nous avons procédé par région selon la proximité par rapport à Trois-Rivières. En tout environ 200 entreprises ont été contactées parmi lesquelles certaines étaient fermées ou le dirigeant était absent. Finalement, nous avons rencontré 35 dirigeants d'entreprise, soit un pourcentage d'acceptation de 17,5%, mais nous n'avons retenu que 32 entreprises, qui représentent 8 secteurs, car les trois autres ne répondaient pas à nos critères mentionnés dans le paragraphe ci-dessus (voir tableau 2).

4 - Traitement des données

Etant donné que la plupart de nos questions sont de type ouvert ou semi-fermé, nous avons, dans un premier temps, recensé toutes les réponses possibles obtenues, et par la suite codifier les questionnaires pour permettre le traitement informatique des données. Les analyses effectuées sont toutes

de type descriptif, permettant de faire ressortir les caractéristiques globales des entreprises, notamment les fréquences, moyennes, médiane et modes. A cette fin, nous avons utilisé le logiciel statistique SPSS version 4.

Tableau 2

Répartition par secteur de l'échantillon

Groupe	SECTEUR OU INDUSTRIE	Base de l'échantillon		Echantillon	
		Nombre	%	Nombre	%
10	Aliments	31	13	6	19
16	Matières plastiques	12	5	0	0
24	Habilllements	51	21	9	28
25	Bois	44	18	4	13
26	Meubles et articles d'ameublement	19	8	5	16
28	Imprimerie, édition et industries connexes	9	4	1	3
30	Fabrication de produits métalliques	34	14	4	13
32	Matériels de transport	16	7	2	6
35	Produits minéraux non métalliques	12	5	0	0
37	Industries chimiques	12	5	1	3
		240	100	32	100

DEUXIEME PARTIE

RESULTATS OBTENUS

Cette partie est présentée en quatre chapitres : d'abord le chapitre 3, consacré à la description de l'échantillon, comprend le profil socio-démographique des répondants et les caractéristiques des entreprises.

Les chapitres suivants traitent des résultats proprement dits et des analyses. Le chapitre 4 aborde l'analyse des points de vue des dirigeants en matière de contrôle interne; dans le chapitre 5, nous discutons des pratiques de contrôle des dirigeants; et dans le chapitre 6, nous abordons l'impact de l'informatique sur le contrôle interne, selon les points de vue des dirigeants.

CHAPITRE IV

DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON

Nous avons mentionné un peu plus haut que notre échantillon est constitué de 32 entreprises de la région de Mauricie/Bois-Francs/Drummond. Nous donnons ci-après les caractéristiques des dirigeants que nous avons interviewés ainsi que de leur entreprise.

1 - Profil socio-démographique

L'idéal pour nous est de rencontrer le propriétaire-dirigeant, mais dans le cas où celui-ci n'est pas en poste de façon permanente dans l'entreprise, nous nous sommes entretenus avec le dirigeant mandaté ou le cas échéant le responsable de l'administration. Cela explique le choix du terme "dirigeant" dans cette recherche, qui par souci de simplicité englobe les personnes des deux sexes. Ainsi, nous avons interviewé 28 (87,5%) propriétaires dirigeants : 24 chefs de la direction (23 présidents ou président directeur général et 1 directeur général) et 4 responsables des affaires administratives, le président étant le responsable de la production (2 vice-présidents, 1 secrétaire-trésorier, et 1 contrôleur). Les quatre autres répondants (12,5%) non propriétaires sont composés de trois directeurs généraux et un responsable administratif.

Sur les 32 personnes, 24 (75%) sont des hommes, et 8 (25 %) sont des femmes. Le tableau 3 montre qu'il n'y a pas de groupe d'âge dominant dans l'échantillon, car l'âge est bien réparti entre 30 et 50 ans.

Tableau 3

Répartition selon l'âge des dirigeants et des entreprises

Age des dirigeants			Age des entreprises		
Tranche d'âge	Nb	%	Age	Nb	%
moins de 30 ans	1	3%	Moins de 5 ans	1	3%
30 - 34 ans	6	19%	5 - 9 ans	7	22%
35 - 39 ans	6	19%	10 - 15 ans	9	28%
40 - 44 ans	6	19%	16 - 20 ans	5	16%
45 - 49 ans	5	15%	21 ans et plus	10	31%
50 ans et plus	8	25%			
	32	100%		32	100%

Moyenne : 43 ans
 Médiane : 42 ans
 Mode : 33 ans (4 individus)
 Minimum : 26 ans
 Maximum : 64 ans

Moyenne : 21 ans
 Médiane : 14 ans
 Mode : 14 ans (3 entreprises)
 Minimum : 4 ans
 Maximum : 60 ans

Le tableau 4 nous renseigne sur le niveau de scolarisation : 17 (53%) ont atteint le niveau secondaire. La plupart des répondants ont plus de 10 ans de scolarité (27 répondants, soit 84 %), et presque la moitié (15 répondants, soit 47%) ont effectué des études collégiales ou universitaires.

dehors de leur formation initiale. La plupart de ces cours, soit 14 , étaient donnés par des organismes de soutien aux entreprises (Banques, Chambre de commerce, MIC) et concernaient des sujets particuliers, (11 cas) comme la taxe sur les produits et services (en vigueur le 1^{er} Janvier 1991) ou autres, et étaient d'une durée de quelques jours.

En ce qui concerne les expériences professionnelles des dirigeants (voir tableau 5), 72% des répondants (23 individus) ont entre 4 et 15 ans d'expérience. Cependant, ils n'ont pratiquement pas d'expérience en tant que cadre (avant leur poste actuel).

Tableau 5
Expériences professionnelles

Années d'expérience	<u>En tant que dirigeant</u>		<u>En tant que cadre</u>	
	Nombre	%	Nombre	%
0 an	0	0	16	50
1 à 3 ans	3	09	2	06
4 à 7 ans	9	28	7	22
8 à 10 ans	5	16	4	13
11 à 15 ans	9	28	2	06
16 à 20 ans	4	13	1	03
21 ans et plus	2	06	0	0
	<hr/>		<hr/>	
	32	100	32	100

Moyenne	11 ans	4 ans
Mode	10 ans (4 individus)	0 ans
Médiane	10 ans	0,5 ans
Minimum	1 an	0 an
Maximum	38 ans	20 ans

2 - Caractéristiques des entreprises

Le tableau 2 en haut nous renseigne sur la répartition des entreprises par secteur. Les entreprises de l'échantillon ne sont pas de jeunes entreprises. En effet 24 d'entre elles (75 %) ont plus de 10 ans d'existence, et la plus vieille existe depuis 60 ans. (Voir tableau 3 ci-dessus).

Propriété de l'entreprise

Le tableau 6 résume les informations relatives à la propriété des entreprises et de l'existence et le fonctionnement du conseil d'administration. Parmi les 28 propriétaires de l'échantillon, la majorité détiennent la moitié ou plus des actions (18 répondants, soit 56% du total) dont 8 (25%) sont seul propriétaire. Seulement dix des répondants (31%) affirment avoir un conseil d'administration (C.A.), dont les quatre non propriétaires (un de ces derniers ne participent pas aux réunions du C.A.), et 6 sur les 10 propriétaires qui ont moins de 50% des actions.

En ce qui concerne les entreprises qui ont un C.A., il n'y a pas de pratique uniformisée : le conseil d'administration se réunit entre 1 et 30 fois par année, et discute d'un large éventail de sujets allant des politiques ou de l'orientation de l'entreprise aux affaires ou gestion courantes .

Structure

La structure des entreprises de l'échantillon est simple : 19 d'entre elles (59%) ont un seul "cadre", qui est souvent un contremaître entre le dirigeant et les employés. Seulement 11 entreprises (34%) ont une structure plus élaborée avec deux ou trois (2 entreprises) paliers d'hierarchie.

Tableau 6

Propriété de l'entreprise

Propriété				Conseil d'administration			
		Nombre d'actions		Conseil d'administration		Nb réunion par année	Sujets discutés
Propriétaires	28 87.5%	100%	8 25%	} Non	18 56%	De 1 à 30 fois	Large éventail de sujets :
		Plus de 50%	5 16%				
		50%	5 16%				
		Inf. à 50%	10 31%				
			28 88%	Non	4 12%	Pas de pratique uniformisée:	Politiques ou orientation
				Oui	6 19%		
Non propriétaires	4 12.5%	N/A	N/A	Oui	4 12%	Médiane : 4 Moyenne : 8 Var. : 105	Affaires ou gestion courantes
	32 100%				32 99%		

N/A : Non appliqué

Le personnel

Les informations sur le personnel des entreprises de l'échantillon sont résumées dans le tableau 7. Le nombre d'employé est bien réparti entre 20 et 50. La moitié des entreprises n'exige pas un niveau d'éducation minimum à l'embauche du personnel de production, et l'autre moitié exige un niveau moins élevé que celui requis des employés administratifs. Cependant, pour ces derniers, dix entreprises (31%) n'exigent pas un niveau d'étude minimum.

Tableau 7
Caractéristiques du personnel

Nombre d'employés			Scolarisation des employés				
Nb d'employés	Nb	%	Années	Administration		Production	
20 - 25	12	38%	Moins de 10 ans	1	3%	8	25%
26 - 30	6	19%	11 - 13 ans	18	56%	7	22%
31 - 35	3	9%	14 - 15 ans	2	6%	0	0%
36 - 40	3	9%	Selon le poste	1	3%	1	3%
41 - 45	4	13%	Non exigé	10	31%	16	50%
46 - 50	3	9%					
Plus de 50	1	3%					

Moyenne : 32

Médiane : 30

Mode : 20

12 9

12 10

13 11

(Pour ceux qui exigent un niveau d'éducation minimum)

Performance des entreprises

Dans la plupart des cas, nous n'avons pas pu obtenir des informations complètes sur l'évolution des actifs et des bénéfices des entreprises. Par conséquent, nous nous contentons d'analyser l'appréciation des dirigeants eux-mêmes de leur performance.

A propos de la rentabilité, seulement 13 individus (41%) disaient être "assez satisfaits", les autres sont satisfaits (11 individus, 34%), ou même très satisfaits (8 personnes, 25%). En ce qui concerne la situation financière, plus de la moitié jugent favorablement leur entreprise : 18 répondants (56%) sont "satisfaits" de leur performance, 9 (28%) "assez satisfaits" et 5 (16%) sont "très satisfaits".

L'analyse conjointe de ces deux mesures de performance montre cependant que seulement cinq dirigeants (16%) sont totalement satisfaits ("très satisfaits") de leur rentabilité et de leur situation financière contre huit (25%) qui le sont partiellement ("assez satisfaits" de la rentabilité et de la trésorerie). Nous pouvons donc conclure que, selon l'appréciation des dirigeants, la performance des entreprises de l'échantillon est en général bonne (par comparaison à excellente et médiocre).

CHAPITRE V

PERCEPTION DU CONTROLE INTERNE

I- Définition du contrôle interne

Nous avons demandé aux dirigeants des entreprises de définir ce qu'ils entendent par "contrôle interne", ses objectifs pour leur entreprise, ainsi que les initiatives qu'ils ont prises pour l'améliorer ou le renforcer. Les définitions obtenues ont été regroupées en 7 catégories (voir tableau 8), et classifiées selon leur clarté, et selon qu'il s'agit effectivement de contrôle ou non.

Rappelons que nous avons défini le contrôle interne comme l'ensemble des contrôles établis par la direction et exercés à l'intérieur de l'entreprise (définition simplifiée, voir cadre conceptuel).

Les définitions que nous avons obtenues peuvent être classées en trois groupes d'une même importance en nombre. Le premier groupe inclut les trois dernières (Définition 5 à Définition 7) qui n'entrent pas dans le cadre du contrôle interne, mais correspondent plutôt à la gestion ou l'administration en général (quoique le contrôle interne fait partie de la gestion). Dix entreprises nous ont donné une définition de ce genre, ce qui représente un pourcentage assez important de 31 % (le tiers des répondants). Notons que deux des répondants (6%) n'étaient même pas capable de formuler quelque définition que ce soit.

Tableau 8
Définition du contrôle interne par les dirigeants

N° Déf.	DEFINITION	NB	%	Clarté de la définition		
				Clarté	NB	%
Déf. #1	C'est contrôler toutes ou les principales activités de l'entreprise : l'administration, la production, les ventes, la finance,...	11	35	claire	7	22
				assez claire	4	13
Déf. #2	C'est le contrôle au niveau de la production : qualité et productivité des employés, calendrier de production.	8	25	claire	2	6
				assez claire	5	16
				"non familier"	1	3
Déf. #3	C'est le contrôle au niveau des coûts : production, personnel, et autres coûts	1	3	claire	1	3
Déf. #4	C'est planifier, établir des objectifs et des stratégies, et de s'assurer qu'ils sont réalisés.	2	6	claire	1	3
				assez claire	1	3
Déf. #5	Ce sont toutes ou les principales facettes de la gestion ou de l'administration : comptabilité, production, qualité, distribution, personnel, les dépenses, ...	3	9	claire	1	3
				assez claire	2	6
Déf. #6	C'est la gestion ou l'administration de toutes ou d'une partie des activités de l'entreprise.	5	16	claire	4	13
				ambiguë	1	3
Déf. #7	Incapable de définir, ne connaît pas ce terme	2	6	pas de définit ⁹	2	6
		32	100		32	100

Récapitulation : Définition claire : 17 (53%)

Définition assez-claire : 11 (35%)

Définition ambiguë : 2 (6%)

Aucune définition : 2 (6%)

Notes sur le tableau 8

- Nous avons distingué la définition 5 de la première pour faire la nuance sur le fait qu'elle n'implique pas nécessairement le contrôle, mais aussi qu'elle peut impliquer plus que le contrôle; de plus elle dénote une certaine ambiguïté.
- La définition 5 est proche de la définition 6 à cette différence que cette dernière peut se référer à une gestion par produit ou activité de l'entreprise. Mais cette différence n'est pas évidente dans les réponses des dirigeants.

Le deuxième groupe de définitions réunit également le tiers des dirigeants, soit 11, pour un pourcentage de 34%. Les définitions de ce groupe se rapportent plus aux contrôles de gestion (Définition 2 à Définition 4). Mais le principal souci à ce niveau est le contrôle de la production, car huit dirigeants (25%) ont défini le CI comme étant le contrôle de la production (Définition 2). Dans ce deuxième groupe, nous aimerions noter qu'un pdg, détenant un diplôme de MBA, a donné une excellente définition, quoique incomplète à notre avis, en disant que "le contrôle interne consiste à établir des objectifs et des stratégies, et de s'assurer qu'ils sont réalisés". Un autre dirigeant a également répondu dans ce sens en disant que le contrôle interne c'est planifier les activités, et les réaliser (Définition 4).

Le troisième groupe est celui qui correspond à notre définition : la définition 1 selon laquelle le contrôle interne désigne les contrôles sur toutes les activités de l'entreprise. Ce groupe est le dernier tiers des dirigeants, 11,

ce qui représente 34 %. Cependant, seulement sept individus (22%) ont pu formuler une définition claire, c'est-à-dire comme nous l'avons formulée d'une manière simplifiée. Il est à noter également que la plupart de ces dirigeants ont d'abord mis l'accent sur l'importance des contrôles au niveau de la production et de la qualité, ainsi que de l'efficacité des employés. Aucune personne de ce groupe n'a pu donner une définition complète qui se rapproche, en terme d'expression, de la définition "officielle" du contrôle interne (celle de l'ICCA, AICPA et les autres auteurs).

Notons également que dans toutes les catégories de définitions, seulement 53% (17) des répondants ont été clairs dans leur réponse; 35 % (11) ont pu exprimer d'une façon plus ou moins claire leurs idées sur le contrôle interne; 2 ont déclaré ne pas être familiers avec ce terme et ont donné une définition ambiguë, et 2 autres n'ont pas pu donner de définition.

Ces constatations nous permettent de conclure qu'en général, les dirigeants des petites entreprises comprennent globalement le contrôle interne (dans 69 % des cas, ils ont donné une définition relative aux différents contrôles internes). Ils ont une vision large de ce concept, plus orientée vers les contrôles de gestion, notamment la production et la qualité, mais semblent être moins préoccupés par les contrôles comptables. Comparativement à leurs collègues des grandes entreprises, ils ont sensiblement la même compréhension du contrôle interne, à cette différence que les dirigeants des petites entreprises semblent avoir des difficultés à formuler leur connaissance, et ont une conception plus limitée. Ces conclusions seront confirmées par les objectifs qu'ils ont donnés ainsi que les risques qu'ils perçoivent relativement au contrôle interne.

2 - Contrôle comptable et contrôle de gestion

Les dirigeants des entreprises que nous avons rencontrés ne font pas la distinction entre le contrôle comptable et le contrôle de gestion. Seulement 7 sur les 32 (22%) ont affirmé en faire, mais en réalité ils les différencient seulement au niveau de leur appellation, et non au niveau de leur signification. Généralement, ces sept personnes disaient, pour définir le contrôle comptable, qu'il s'agit de "contrôles par les chiffres" ou de comptabilité ; et que le contrôle de gestion désigne les autres contrôles. Cependant, quelques réponses étaient proche de la définition du contrôle de gestion (sans pour autant le distinguer du contrôle comptable) en stipulant qu'il s'agit d'améliorer l'efficacité au niveau de la production et du personnel, les relations et conditions du travail, les évaluations des postes, etc. Donc, et comme nous l'avons dit au paragraphe précédent, les notions de contrôles comptables et de contrôles de gestion ne sont pas pertinentes au niveau des petites entreprises lorsqu'on parle de contrôle interne. Les dirigeants ont plutôt une conception plus étendue du CI, couvrant principalement l'efficacité de la production, qui va au-delà de ce que l'ICCA appelle "contrôles internes qui intéressent le travail des vérificateurs" (ICCA 1990).

3 - Objectifs du contrôle interne

3.1 - Objectifs donnés par les dirigeants

Nous avons demandé à nos répondants d'énumérer les objectifs qu'ils poursuivent pour leur système de contrôle interne. Les dirigeants de nos petites entreprises ont énoncé plusieurs objectifs que nous avons regroupés en 13 catégories (Voir tableau 9).

Tableau 9
Les objectifs du contrôle interne selon les dirigeants

Description des objectifs	Nombre	% sur 32 (1)	Importance % (2)
1. Assurer le bon fonctionnement de l'entreprise	5	16	7
2. Assurer la qualité des produits et services	17	53	24
3. Contrôler les coûts	12	38	17
4. Respecter les délais et le calendrier	6	19	8
5. Assurer l'efficacité des employés	3	9	4
6. Assurer que les objectifs et les plans sont atteints	2	6	3
7. Connaître la situation de l'entreprise	4	13	5
8. Contrôler les inventaires : au niveau fixé	2	6	3
9. Autres objectifs de contrôle interne	2	6	3
10. Objectif concernant la production	3	9	4
11. Objectif concernant les ventes	3	9	4
12. Objectif concernant le personnel	6	19	8
13. Autres objectifs (non pas de contrôle)	7	22	10
	72		100

Classification : Objectif # 1 : cet objectif ressemble plus à un objectif de gestion que de contrôle interne (voir les commentaires en annexe B)

Objectifs # 2 à #9 : objectifs de contrôle interne

Objectifs # 10 à # 13 : objectifs qui ne sont pas du CI.

Notes

(1) Ces pourcentages sont calculés par rapport au total des répondants (32). Leur total dépasse 100% car les répondants ont donné plus d'un objectif. Ils expriment l'importance des dirigeants qui ont donné tel objectif; par exemple, 16% des répondants ont donné l'objectif # 1.

(2) Ces pourcentages expriment l'importance de chaque objectif par rapport à l'ensemble des objectifs donnés. Ils sont calculés par rapport au total des nombres d'objectifs de la colonne 2.

Des détails sur ces objectifs sont donnés en annexe B.

Ces objectifs font ressortir les points suivants. D'abord, il est à noter que seulement les 9 premiers objectifs sur les 13 sont reliés au contrôle interne. (le premier objectif est plutôt un objectif de gestion que de contrôle interne, mais nous pouvons l'accepter car le contrôle interne contribue au bon fonctionnement de l'entreprise). Les quatre derniers ne sont pas du tout du CI, mais plutôt des objectifs ou des politiques de l'entreprise, ou encore des objectifs personnels.

Presque tous les objectifs de contrôle interne énoncés sont des objectifs relevant des contrôles de gestion (ou qui ne sont pas spécifiques aux contrôles comptables) dont les plus importants sont reliés à la production : 17 dirigeants (24% des objectifs exprimés) ont entre autres un souci de la qualité des produits et des services offerts; 12 (17% des objectifs) ont énoncé des objectifs de contrôle relatifs aux coûts, notamment ceux de la production ; 6 (8% des objectifs) ont énoncé des objectifs portant sur le respect des délais et du calendrier.

Les statistiques suivantes, concernant le nombre d'objectifs donné par chaque répondant, est révélateur quant à leur compréhension du contrôle interne. Sur les 32 dirigeants, 4 individus (13%) n'ont pas pu exprimer aucun vrai objectif de contrôle, mais ils ont au plus donné 2 autres objectifs qui ne relèvent pas du contrôle interne. La plupart ont donné 1 objectif de CI (13 personnes, 41%) ou 2 (7,22%). Seulement huit personnes ont pu en exprimer plus de trois. Le nombre total d'objectifs par dirigeant (objectif de contrôle et autre objectif) varie de 1 à 4, mais la majorité est de 2 (15 individus, 47%).

Un autre point important à signaler est que, comme au niveau de la définition, certains objectifs sont vagues ou mal exprimés (objectif 1 et objectif 7). Cela prouve, compte tenu de la clarté et de la catégorie des objectifs donnés, que les spécificités du contrôle interne ne sont pas du tout claires dans la vision des dirigeants.

3.2 - Opinions sur les objectifs généralement reconnus du CI

Dans un deuxième temps, nous avons proposé aux dirigeants quelques objectifs sur lesquels ils étaient invités à émettre leurs points de vue quant à leur importance au niveau du contrôle interne. Nous avons inclus volontairement parmi ces objectifs des points qui ne relèvent pas du contrôle interne, objectif 5 et objectif 9 du tableau 10, du moins selon les normes généralement acceptées (ICCA, AICPA), pour voir si les dirigeants peuvent en faire la distinction (voir tableau 10).

Il est d'abord important de remarquer que ces opinions sont un peu biaisées du fait que les objectifs proposés sont, à prime abord, importants pour toute entreprise. Cela explique le taux élevé de réponse "entièrement d'accord" à toutes les questions (allant de 34% à 88%). Très peu ont répondu "sans opinion" ou "en désaccord" (pourcentage maximum de 8%), même s'il apparaît probable d'après les objectifs qu'ils ont exprimés auparavant, que tous ces objectifs ne sont pas poursuivis dans l'entreprise. De ce fait, les réponses obtenues font ressortir la perception des dirigeants, et non ce qu'ils font, sur le CI.

Tableau 10

Points de vue des dirigeants sur les objectifs du CI

N° Obj	OBJECTIFS	Entièrement d'accord		Plutôt d'accord		En désaccord		Sans opinion	
		Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Obj.1	Prévenir et détecter les fraudes	17	53%	7	22%	1	3%	7	22%
Obj.2	Prévenir et détecter les erreurs dans les livres	19	59%	12	38%	0	0%	1	3%
Obj.3	Assurer la conduite ordonnée et efficace des affaires de l'ent/se	23	72%	2	9%	0	0%	7	22%
Obj.4	S'acquitter des obligations imposées par la loi à l'endroit des propriétaires	11	34%	13	41%	0	0%	8	25%
Obj.5	Assurer une rémunération raisonnable pour les propriétaires	14	44%	12	38%	2	6%	4	13%
Obj.6	Assurer la rentabilité et réduire les coûts au minimum	28	88%	3	9%	1	3%	0	0%
Obj.7	Protéger physiquement les biens	18	56%	11	34%	1	3%	2	6%
Obj.8	Assurer l'utilisation efficace des ressources	20	63%	11	34%	0	0%	1	3%
Obj.9	Assurer le bien-être des employés	20	63%	10	32%	1	3%	1	3%
Obj.10	Permettre de préparer les états financiers en temps opportun	24	75%	7	22%	0	0%	1	3%
Obj.11	Garantir la conformité aux politiques de gestion	15	47%	15	47	0	0%	2	6%
Obj.12	Vérifier si les résultats s'écartent des prévisions	24	75%	5	16%	0	0%	3	9%

Les totaux horizontaux donnent 32 et 100%.

La classification de ces objectifs par importance (les % les plus élevés dans les réponses "entièrement d'accord", puis "plutôt d'accord") fait apparaître encore que pour les dirigeants, le contrôle interne est perçu plus comme le contrôle de gestion : 4 sur les 5 objectifs les plus importants sont dans cette catégorie : objectifs #6, 12, 3 et 8. (un objectif du contrôle comptable, la préparation des états financiers au moment opportun, #10, est parmi les 5 objectifs les plus importants).

Les résultats montrent également que toutes les entreprises sont d'accord ("entièrement d'accord" et "plutôt d'accord") avec au moins l'un des deux objectifs qui ne sont pas du CI (#5 et #9 : rémunération pour les propriétaires et bien-être des employés). Et seulement 8 entreprises (25%) ne sont pas d'accord ("en désaccord" ou "sans opinion") avec l'un ou l'autre. Cela correspond aux résultats obtenus précédemment au niveau des objectifs donnés par les dirigeants, car ils ont énoncé comme objectif de contrôle interne des objectifs ou politiques d'entreprise ou des objectifs personnels. Ces résultats nous indiquent que les dirigeants semblent être confondus entre objectif de contrôle interne et objectif d'entreprise.

4- Éléments du contrôle interne

Nous avons demandé aux répondants d'énumérer les initiatives qu'ils ont prises pour améliorer ou renforcer le contrôle interne dans leur entreprise. L'analyse des réponses obtenues nous permet de dégager les éléments les plus importants du CI dans l'entreprise. Par la suite nous avons proposé les éléments du contrôle interne, et avons demandé leur avis.

4.1 - Éléments du contrôle interne

Le tableau 11 résume les initiatives prises par les dirigeants.

Tableau 11
Initiatives entreprises pour améliorer le contrôle interne

Initiatives prises par les dirigeants	Nb	%
1. Embauche d'un responsable des contrôles ou de la qualité	4	11%
2. Informatisation de la comptabilité ou autre	11	29%
3. Action sur le personnel : motivation, responsabilisation, information/communication.	4	11%
4. Formation des cadres	4	11%
5. Plus de délégation des responsabilités	5	13%
6. Embauche de personnes spécialisées	3	8%
7. Amélioration de la structure ou technique de production	2	5%
8. Installation de contrôles spécifiques	2	5%
9. Autres initiatives	3	8%
	38	101%

Notes : Les totaux de la deuxième colonnes dépassent 32 car des répondants ont donné plus d'une initiative.

Nombre d'initiatives par dirigeant : pas de réponse : 5 (16%)

1 initiative : 18 (56%)

2 initiatives : 7 (22%)

3 initiatives : 2 (6%)

La classification en éléments du contrôle interne donne les résultats suivants, par ordre d'importance.

1 Le système comptable :

Initiative : Informatisation du système comptable. (11, 29%) : #2

2 Le personnel :

Initiatives : - Action sur le personnel : motivation, responsabilisation, information et communication avec les employés. (4, 11%) : #3

- Formation des cadres (4, 11%) : #4

- Embauche de personnes spécialisées (3, 8%) : #6

3 La structure administrative :

Initiatives : - Amélioration au niveau de la structure (2, 5%) : #7

- Plus de délégation des responsabilités (5, 13%) : #5

4 Supervision et autorisation :

Initiatives : - Embauche de personne responsable des contrôles ou de la qualité (4, 11%) : #1

- Embauche de cadres (1, 3%) : #9

Cette analyse fait apparaître que le système comptable et le personnel sont les éléments les plus importants du contrôle interne. Viennent ensuite la structure administrative et de production, et le système d'autorisation et de supervision, à cause des besoins de délégation de responsabilités. Précédemment, nous avons noté que les dirigeants ne font pas la distinction entre contrôles comptables et contrôles de gestion (qui n'est pas pertinente dans leurs cas, et qui n'est d'ailleurs pas généralement pas reconnue). Mais ces résultats montrent qu'ils considèrent les contrôles internes comptables importants.

Les trois autres éléments du contrôle interne (les trois derniers dans le tableau 12) ne sont pas retracés dans les réponses données par les dirigeants, quoiqu'ils ont répondu qu'ils devront aussi faire partie du système de contrôle. En effet, quand nous avons demandé leur avis sur sept éléments qui devraient en principe faire partie d'un SCI, les dirigeants étaient en grande partie d'accord sur tous les éléments. Quoique les résultats sont un peu biaisés (voir tableau 12), les réponses se rapprochent des idées exprimées auparavant.

Tableau 12

Eléments du contrôle interne : opinion des dirigeants

N° Eléments	ELEMENTS DU CONTROLE INTERNE	Avis positif (oui)		Avis négatif(non)	
		Nb	%	Nb	%
1	La structure administrative	30	94	2	6
2	Le système comptable	32	100	0	0
3	Le personnel (la qualification)	30	94	2	6
4	Le système d'autorisation et de supervision	28	87	4	13
5	La documentation de l'entreprise	25	78	7	22
6	La limitation de l'accès aux biens	28	87	4	13
7	La comparaison des registres avec les actifs	30	94	2	6

Les totaux horizontaux donnent 32 et 100%

Nous remarquons que le système comptable, la comparaison des registres avec les actifs, le personnel et la structure administrative sont les plus importants. En principe, les dirigeants devraient tous répondre par l'affirmative à ces questions (20 sur 32, 63%, ont répondu oui aux 7 éléments; en moyenne, les dirigeants ont répondu non à l'un ou l'autre). C'est donc révélateur que sept individus (22%) estiment que la documentation de l'entreprise ne fait pas partie du CI. De même, quatre personnes (13%) ont répondu par la négative au système d'autorisation et de supervision, et à la limitation des accès (un dirigeant estime que quatre de ces éléments ne font pas partie du contrôle interne). Seulement le système comptable a fait l'unanimité.

Ces résultats démontrent encore que les dirigeants des petites entreprises comprennent d'une façon limitée les éléments du contrôle interne.

4.2 Éléments sur lesquels s'applique le CI

Dans le même ordre d'idée, nous avons demandé aux dirigeants si le contrôle interne devrait s'appliquer à un certain nombre d'activités (voir tableau 13), puis lesquelles de ces activités les préoccupent le plus en termes de contrôle.

Presque toutes les activités ont reçu une réponse affirmative, ce qui devrait être le cas. Parmi celles qui ont reçu une réponse négative, l'activité ne s'applique généralement pas dans l'entreprise (nous ne voulons pas dire que pour les réponses affirmatives, les activités sont exercées dans l'entreprise). C'est le cas de la recherche et développement : huit cas (25%), des activités de financement et du recrutement (cinq cas soit 16%).

Tableau 13
Activités sur lesquelles le CI devrait s'appliquer

ACTIVITES	Oui		Non ou non appliquée		Importance des activités du point de vue CI					
					1ère		2ème		3ème	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Achats	32	100%	0	0%	15	47%	2	6%	2	6%
Activités de financement	27	84%	5	16%	0	0%	0	0%	1	3%
Ventes	32	100%	0	0%	6	19%	11	34%	2	6%
Marketing	29	91%	3	9%	0	0%	2	6%	2	6%
Sorties et rentrées de fonds	31	97%	1	3%	2	6%	3	9%	5	16%
Production	32	100%	0	0%	5	16%	6	19%	8	25%
Recherche et développement	24	75%	8	25%	0	0%	1	3%	3	9%
Stocks et manutention	32	100%	0	0%	0	0%	1	3%	2	6%
Recrutement	27	84%	5	16%	2	6%	1	3%	0	0%
Formation du personnel	28	87%	4	13%	0	0%	3	9%	3	9%
Paie	31	97%	1	3%	1	3%	0	0%	1	3%
Commissions, redevances et autres paiements variables	29	91%	3	9%	0	0%	0	0%	0	0%
Traitement des données par ordinateur	30	94%	2	6%	0	0%	0	0%	1	3%
Non appliqué					1	3%	2	6%	2	6%
					32	100%	32	100%	32	100%

Les Totaux horizontaux des colonnes 2 et 3 donnent 32 et 100 %.

L'analyse des réponses par dirigeant permet de remarquer qu'aucune personne n'a répondu oui à toutes les activités, mais la plupart, 21 (66%), ont donné un avis négatif à l'une d'elles. (moyenne=1.5, médiane=1). La raison est, à notre avis, ce que nous avons évoqué au paragraphe précédent, soit que l'activité ne s'applique pas dans l'entreprise.

Donc nous pouvons dire que les dirigeants comprennent d'une manière générale que le contrôle interne s'applique à toutes les activités de l'entreprise. Les résultats montrent également que les principales préoccupations en ce qui concerne les contrôles sont les achats, les ventes et la production. Le contrôle des activités qui représentent des mouvements de liquidités ne préoccupe pas les dirigeants. Ces activités sont en dernier rang avec un pourcentage maximum de 6%, soit 2 cas (classification des activités de première importance). Ces activités sont les sorties et rentrées de fonds, la paie, les commissions, redevances et autres paiements variables. La raison est que généralement c'est le dirigeant lui-même qui s'occupe d'elles, ou bien qu'il en exerce un contrôle direct.

5 - Risques perçus relatifs à l'absence de contrôle interne

Nous avons développé dans le cadre théorique que les notions de risque et de contrôle interne sont étroitement reliées. Nous avons donc demandé à nos interlocuteurs quels sont les risques qu'ils perçoivent s'il n'existe pas de contrôle interne, ou si celui-ci ne fonctionne pas. Les réponses ont été regroupées en 14 catégories, et sont présentées au tableau 14.

Tableau 14

Risques inhérents à l'absence de CI perçus par les dirigeants

Risques perçus par les dirigeants	Nb	%
1. Rien ne fonctionne dans l'entreprise	12	13%
2. La faillite ou la fermeture	19	21%
3. La rentabilité se trouve affectée	11	12%
4 Mauvaise qualité des produits	10	11%
5. Clientèle affectée : non satisfait, perte de clients ou contrats	5	6%
6. Augmentation des coûts, dépenses excessives	3	3%
7. Non respect des délais ou calendrier	4	5%
8. Fraudes, vols, pertes d'argent ou autres	9	10%
9. Objectifs non réalisés ou stratégie non appliquée	2	2%
10. Mauvaises décisions-mauvaises informations	3	3%
11. Non recouvrement des créances	2	2%
12. Baisse de la productivité ou de la production	4	5%
13. Non satisfaction du personnel	2	2%
14. Autres risques: problèmes financiers, erreurs dans les livres, pénalités gouvernementales et perte de temps	4	5%
	90	100%

Notes : Le total dépasse 32 car des répondants ont donné plus d'un risque.

Nombre de risques donnés par dirigeant : 1 risque : 3 (9%)

2 risques : 13 (41%)

(Moyenne=Médiane=3; Mode=2) 3 risques : 10 (31%)

4 risques : 1 (3%)

5 risques : 4 (13%)

7 risques : 1 (3%)

Nous avons d'abord remarqué que chaque dirigeant ne perçoit pas beaucoup de risques; les réponses se situent autour de deux ou trois risques par individu (23 cas : 72% - moyenne=3, mode=2, médiane=3).

Nous remarquons avec intérêt que les risques les plus importants (les deux premiers) perçus par les dirigeants sont d'ordre général :

1. La faillite ou la fermeture de l'entreprise (19 cas, 21%). Ce risque n'est pas lié directement à l'absence de contrôle interne, quoique une déficience significative à ce niveau peut y conduire. Nous préférons dire que ce risque est la conséquence des autres risques de contrôle interne.
2. Rien ne fonctionne dans l'entreprise. (12 cas, 13%). Ce risque est également vague, même s'il exprime bel et bien le risque de l'absence de tout contrôle interne.

A part ces deux premiers risques qui sont d'ordre général, nous constatons que les dirigeants se soucient davantage des risques relatifs aux contrôles de gestion (même s'ils ne font pas de distinction entre contrôle comptable et contrôle de gestion). En effet, presque tous les risques énoncés, et qui sont les plus importants (par exemple, la rentabilité et la qualité des produits), sont dans cette catégorie. Un risque relié aux contrôles comptables, mauvaises informations, se trouve dans les derniers rangs (3 cas, soit 3%). Nous aimerions cependant remarquer que, d'après nos précédents résultats au niveau des éléments du contrôle interne, les éléments comptables du contrôle interne sont aussi importants pour les dirigeants.

Pour confirmer ces réponses, nous avons demandé un peu plus tard aux répondants quels sont les avantages qu'ils perçoivent d'avoir un bon système

de contrôle. Les résultats correspondent effectivement à ceux que nous avons obtenus pour les risques. Les dirigeants ont notamment mis l'accent sur la compétitivité de l'entreprise au niveau de la qualité et des coûts (10 cas, 31%), la bonne information sur la situation de l'entreprise ("on sait où on va", "pas de mauvaise surprise" : 9 cas, 28 %), et sur le bon fonctionnement ou la réussite de l'entreprise (7 cas, 22 %).

Ces réponses confirment encore ce que nous avons déjà avancé, à savoir que les principales préoccupations des dirigeants en matière de contrôle interne sont les contrôles relatifs à l'exploitation de l'entreprise. De même, la plupart des dirigeants ont une idée plus ou moins précise du contrôle interne. Celui-ci est confondu avec la gestion même de l'entreprise. Nous aimerions noter également que le rapprochement de ces risques avec les définitions données par les dirigeants ainsi que les objectifs qu'ils ont énumérés pour le contrôle interne indique une certaine cohérence dans les réponses obtenues .

Les dirigeants de ces petites entreprises estiment que ces risques sont très importants (29 pour 91%), mais la question qui se pose maintenant est de savoir comment ils essaient de les réduire dans leur pratique de contrôle.

CHAPITRE VI

PRATIQUE DE CONTROLE INTERNE

Ce chapitre comporte quatre sections. D'abord, nous analysons le système comptable et l'application de quelques principes de contrôle interne. Il est ensuite question de l'exercice des fonctions de contrôle par le dirigeant lui-même. Finalement, nous traitons de l'évaluation personnelle par le dirigeant de son propre système de contrôle interne.

1 - Description du système comptable

Presque toutes les entreprises tiennent leur comptabilité par elles-mêmes, sauf une qui a recours à un comptable agréé (CA), et une autre qui est reliée à la maison mère, mais qui tient néanmoins ses registres.

Nous remarquons d'abord que le système comptable des petites entreprises que nous avons visitées est simple, voire très simple dans certains cas (ce jugement est notre perception personnelle à partir des caractéristiques que nous allons décrire).

1.1 - Caractéristiques de la comptabilité

Ce n'est pas toutes les entreprises qui ont une personne attitrée à la comptabilité. Dans notre échantillon, 18 entreprises (56%) affirment avoir un comptable. Dans deux entreprises, c'est le contrôleur qui s'en charge (Il se peut que dans les 18 premiers cas, le comptable n'est nul autre que le

contrôleur. De toute façon, comptable et contrôleur sont confondus dans ces petites entreprises pour ceux qui disent avoir un contrôleur.

Pour les 12 autres entreprises, la comptabilité est assurée principalement par le secrétaire (8 cas, 25%). Dans deux autres entreprises, le secrétaire intervient comme une deuxième personne, ce qui porte le pourcentage à 31%) ou le dirigeant lui-même (3, 9%). Il est intéressant de noter que le conjoint du propriétaire ou de l'associé joue également un rôle dans le système comptable comme deuxième ou troisième personne (c'est le cas de trois entreprises, 9%).

La majorité des entreprises de l'échantillon ont juste une personne qui s'occupe de la comptabilité (18 cas, 56%), que le système soit informatisé ou non, et le maximum est de 3 personnes (6 entreprises, 19%) (moyenne=1.6 médiane=1).

Nous avons résumé les principales caractéristiques du système comptable au tableau 15. La plupart des entreprises, 28 (88%), ont un système comptable complet, c'est-à-dire tous les livres, journaux ou registres nécessaires à l'enregistrement des opérations et à la production des états financiers. Mais ce système est supporté par l'informatique pour 22 cas sur 28. Parmi les entreprises informatisées, toutes produisent des états financiers intermédiaires sauf une qui vient tout juste d'informatiser son système comptable. Parmi les 6 autres entreprises (sur les 28 qui ont un système comptable complet) qui ne sont pas informatisées, la moitié produisent des états financiers intermédiaires.

Tableau 15
Caractéristiques de la comptabilité

Cpta tenue par	Livres et registres	Informatique	Etats financiers intermédiaires	Nombre de personne de la comptabilité		Etats financiers vérifiés	Satisfaction du dirigeant
ENTREPRISE 30 (94%)	Complet 28 (88%)	Oui 22 (69%)	Oui 21 (66%) Non 1 (3%)	3 2 1	5 (16%) 6 (19%) 10 (31%)	<div> <div>3 1 3</div> <div>7 (22%)</div> </div> <div> <div>Non vérifiés mais préparés par un comptable agréé</div> <div>25 (78%)</div> </div>	Assez 5 (16%) satisfait
		Non 6 (19%)	Oui 3 (9%) Non 3 (9%)	3 1	1 (3%) 2 (6%)		Assez 1 (3%) satisfait
		Non 2 (6%)	Non 2 (6%)	3 1	1 (3%) 2 (6%)		Assez 1 (3%) satisfait
		Simple registre 3 (9%)	Revenus hebdo. 1 (3%)	1	3 (9%)		Assez 0 (0%) satisfait
	Pas de registre 1 (3%)	Non 1 (3%)	Non 1 (3%)	0	1 (3%)		
Maison mère 1 (3%)		maison mère 1 (3%)					
C.A. 1 (3%)							
RECAPITULATION		Oui 22 (69%) Non 9 (28%) maison mère 1 (3%)	Oui 24 (75%) Non 7 (22%) Revenus Hebdo 1 (3%)	0 1 2 3	1 (3%) 18 (56%) 7 (22%) 6 (19%)	Vérifiés 7 (22%) Non 25 (78%) vérifiés	Satisfait 25 (78%) Assez 7 (22%) satisfait

Trois autres entreprises de l'échantillon (9%) tiennent un simple journal synoptique. Le propriétaire de l'une a même dit qu'il ne s'intéresse pas aux chiffres et aux documents, et c'est son adjoint (qui n'est pas associé) qui s'en charge. La dernière entreprise sur les 32 ne tient tout simplement aucun registre ou journal pour la comptabilité; le propriétaire se contente de donner au CA les pièces justificatives.

En ce qui concerne la satisfaction des dirigeants quant à leur système comptable, c'est parmi ceux qui ont un système complet et informatisé que nous avons rencontré le plus d'insatisfaction ("assez satisfait" pour 6 cas sur 22 soit 27%). Sur ceux qui ont un système complet mais non informatisé, seulement un sur six (17%) affirme être assez satisfait. Les quatre dernières entreprises qui n'ont qu'un système très simple et non complet se disent totalement satisfait (voir tableau 15). Cette conclusion est compréhensible. Puisque ces dernières entreprises ont très peu investi dans un système comptable, leurs attentes ne sont surement pas élevées.

Pour les personnes qui ne sont pas totalement satisfaites de leur système comptable (7 sur 32, soit 22%), les raisons évoquées concernent souvent le comptable lui-même (3 cas sur 4) ou le système comptable (2 cas sur 4) : manque de compétence ou d'expérience, informations comptables non exploitées suffisamment, comptabilité non à jour ("le comptable laisse les choses s'accumuler et remet toujours à plus tard"). Mais il y a aussi des raisons touchant l'informatique (2 cas sur 7) : système à roder ou à compléter, capacité insuffisante du système pour les besoins de l'entreprise.

1.2 - Relation entre l'entreprise et les comptables professionnels

Même si le système comptable des PE est capable de produire des états financiers (EF), la majorité d'entre elles font appel aux services d'un comptable externe pour préparer les EF annuels (25 cas, 78%). Les sept autres (22%) produisent elles-mêmes leurs états financiers annuels et les font vérifiés par des comptables agréés (CA). La raison pour laquelle les entreprises ont recours à un CA est pour donner plus de crédibilité à leurs EF vis-à-vis des banques et des créanciers, et non pour des fins de gestion interne. D'ailleurs, les interventions des CA se limitent généralement à la préparation ou à la vérification des EF. Peu d'entreprises affirment avoir demandé ou reçu des conseils de leur part sur le contrôle interne (10 seulement ou 31%). Parmi ces dernières, les conseils portent sur le prix de revient (trois cas), sur d'autres aspects du système de gestion (quatre cas), et sur le système comptable (trois cas).

2 - Principes de contrôle interne

Maintenant, nous allons discuter de l'application de quelques principes de contrôle interne dans les petites entreprises, notamment la documentation de l'entreprise, la séparation des tâches et la limitation de l'accès aux biens.

2.1 - La documentation de l'entreprise

Nous entendons par cela la documentation sur les affaires de l'entreprise, principalement l'historicité, les différentes procédures et les différentes conventions. Nous nous sommes limités dans cette recherche aux guides de procédures écrits et aux règlements internes, car ce sont ces deux

types de documents qui nous semblent les plus pertinents eu égard au contrôle interne. Seulement quatre entreprises (13%) ont des guides de procédures écrits qui ne décrivent presque pas le système de contrôle interne, mais plutôt la production (puis les ventes, le personnel et la comptabilité, pour deux cas sur les quatre).

Les règlements internes ne sont pas généralement écrits (voir tableau 16). Les mesures disciplinaires ne sont pas souvent appliquées parce que l'occasion ne s'est pas encore présentée, et cela ne dépend pas du fait que les règlements soient écrits ou non. Même 11 entreprises (34%), ont répondu qu'elles n'ont pas prévu de telles mesures car ce n'est pas nécessaire.

Tableau 16
Règlements internes

Règlements	Ecrits		Mesures disciplinaires		Mesures déjà appliquées	
		Nb %		Nb %		Nb %
OUI	Ecrits	7 22%	Oui	7 22%	Oui	3 9%
			Non	0 0%	Non	4 13%
	Partiels	3 9%	Oui	2 6%	Oui	2 6%
			Non	1 3%	Non	0 0%
	verbaux	22 69%	Oui	12 38%	Oui	8 25%
			Non	10 31%	Non	4 13%
		32 100%		32 100%		
Récapitulation			Oui	21 66%	Oui	13 41%
			Non	11 34%	Non N/a	8 25% 11 34%

N/a : Mesure non existante

Ces constatations montrent à l'évidence que les petites entreprises n'attendent pas d'avoir des procédures écrites pour exécuter les opérations ou appliquer des mesures disciplinaires. Cela rejoint les écrits sur la petite et moyenne entreprise selon lesquels les procédures des PME sont informelles, ce qui va à l'encontre des principes généralement acceptés du contrôle interne. Cela n'implique pas néanmoins que le système de procédures des petites entreprises est inadéquat du point de vu du CI. C'est plutôt le contraire car le dirigeant en a pleinement le contrôle, les transactions sont relativement restreintes et des procédures écrites alourdiraient le système.

2.2 - Séparation des tâches

Le plus important des principes de contrôle interne est la séparation des tâches, mais ce principe nécessite l'implication de plusieurs personnes dans l'accomplissement d'un boucle d'opérations. Théoriquement donc, c'est l'une des principales faiblesses des petites entreprises en termes de contrôle. Le tableau 17 résume le résultat de notre enquête sur cinq tâches qui devraient être séparées.

Le tableau montre clairement que ce principe n'est pas respecté dans les entreprises de l'échantillon : le pourcentage le plus élevé de tâche séparée parmi les cinq proposées est de 31%. Dix entreprises (31%) n'ont aucune tâche séparée, 12 (37%) en ont juste une et 7 (22%) en ont 2. Seulement une entreprise a séparé toutes les tâches proposées. Les fonctions qui sont le plus souvent séparées sont les fonctions de garde et d'autorisation, c'est-à-dire celles qui n'impliquent pas l'enregistrement.

Tableau 17
Séparation des tâches

TACHES	Séparées		Non séparées	
	Nb	%	Nb	%
L'accès aux stocks et l'enregistrement des stocks aux livres	6	19%	26	81%
La signature des chèques et l'enregistrement des sorties et rentrées de fonds aux livres	8	25%	24	75%
La réception des marchandises et les commandes	9	28%	23	72%
Les ventes et leur enregistrement aux livres	5	16%	27	84%
La garde des stocks et les livraisons	10	31%	22	69%

Nombre de séparation tâche: aucune séparation : 10 (31%)

(moyenne=médiane=1) 1 séparation de tâches : 12 (37%)

2 séparations de tâches : 7 (22%)

3 et plus : 3 (9%)

Il n'y a pas du tout indépendance des autres fonctions de l'entreprise (notamment les achats, ventes, production, stocks,...) vis-à-vis de la comptabilisation. La raison apparente est l'insuffisance du personnel, ce qui fait que le "comptable" de l'entreprise est aussi chargé d'autres fonctions (le "comptable" peut être un commis comptable, un secrétaire, un dirigeant ou d'autres personnes; voir Chapitre VI - 1.1 Caractéristiques de la comptabilité, pages 76 et 77).

Ces résultats vont encore dans le sens des écrits sur les PME car ils montrent à l'évidence la concentration des fonctions dans les mains de quelques personnes, notamment les propriétaires dirigeants. Mais comme nous l'avons développé dans la partie théorique de cette recherche (voir Ch. II - 6. Contrôle interne dans les petites entreprises, pages 27 et 28), d'une manière générale, l'indépendance entre les différentes fonctions n'est pas vraiment primordiale dans le cas des petites entreprises étant donné l'implication active du dirigeant dans les affaires courantes, et que celui-ci n'en voit pas la nécessité. Cependant, dans des cas moins fréquents, les dirigeants sont conscients de la nécessité de séparer les tâches dans l'entreprise. Un propriétaire nous a fait le commentaire suivant à propos de ce principe : "Il ne faut jamais qu'une même personne fasse le tout d'une opération. On ne soupçonne personne, mais on ne se donne pas la chance de soupçonner personne".

2.3 - Limitation de l'accès aux biens et documents

Contrairement à la séparation des tâches, le principe de la limitation des accès est généralement appliqué dans les entreprises de l'échantillon. C'est ce que montre le tableau 18 sur les cinq points proposés aux répondants. Plus de trois quarts des entreprises, 25 cas soit 78%, ont au moins 4 accès limités sur 5, et pour ceux qui ont dit non à l'une des propositions, c'est parce qu'elle ne s'applique pas dans l'entreprise compte tenu de la nature de ses opérations (c'est généralement le cas des stocks).

Tableau 18
Limitation des accès aux biens et documents

BIENS OU DOCUMENTS	Accès limité		Non limité	
	Nb	%	Nb	%
Documents comptables : livres, pièces justificatives,...	31	97%	1	3%
Chèques non utilisés	30	94%	2	6%
Caisse	26	81%	6	19%
Stocks	16	50%	16	50%
Le bureau du dirigeant	29	91%	3	9%

Nombre de limitation d'accès par entreprise :

2 accès limités : 1 (3%)

4 accès limités : 13 (41%)

3 accès limités : 6 (19%)

5 accès limités : 12 (37%)

L'accès aux stocks n'est pas nécessairement limité dans les entreprises: c'est le cas de la moitié de l'échantillon. Cela s'explique principalement par le fait qu'il n'y a pas d'entrepôt comme tel (les marchandises sont entreposées dans l'usine de production), ou qu'il n'y a pratiquement pas de stocks. Mais un point important est que les dirigeants ne perçoivent pas vraiment la nécessité de réglementer l'accès aux différents produits de l'entreprise (matières premières, produits finis ou semi finis). Leur raisonnement est que ce sont les employés qui travaillent dessus, et qu'ils peuvent aller où ils veulent, et qu'eux-mêmes sont présents dans les lieux.

Nous aimerions noter les autres accès suivants qui sont les moins limités :

- La caisse : six cas (19%). Ce pourcentage est assez surprenant étant donné le risque élevé que représente la caisse pour les vols, même s'il s'agit souvent de caisse de faible importance (petite caisse). Ces dirigeants croient que leurs employés n'y toucheront pas.
- Les chèques non utilisés : deux cas (6%). Quoique ce pourcentage est très faible, il est aussi surprenant compte tenu du risque présent. Ces dirigeants font confiance à leurs employés.

En conclusion nous pouvons dire que seulement quelques dirigeants ne perçoivent pas les risques qu'impliquent la non réglementation de l'accès aux biens dans l'entreprise et se fient principalement à l'intégrité des employés.

3 - Exercice de fonction de contrôle

Dans cette section, nous traitons de l'implication du dirigeant dans les fonctions de contrôle dans l'exercice de ses tâches administratives, notamment dans la conception et approbation des procédures, le contrôle des liquidités et des créances, les fonctions d'autorisation, la surveillance, et les livres comptables et états financiers.

3.1 - Conception et approbation des procédures

Les dirigeants de l'échantillon sont impliqués effectivement dans la conception sinon l'approbation des procédures des opérations de leur entreprise. Fait intéressant, plus de la moitié d'entre eux, 17 (53%), se font aider par d'autres personnes, principalement par un comptable externe ou un

consultant (7 cas sur 17). Mais le concours d'autres associés (5 cas sur 17) ou du contrôleur de l'entreprise (4 cas sur 17) sont aussi importants. (Voir tableau 19).

Tableau 19
Procédures et autorisations de l'accès

	Conception et approbation des procédures			Autorisation des accès aux biens	
	1ère personne	2ème personne	3ème personne	1ère personne	2ème personne
	Nb %	Nb %	Nb %	Nb %	Nb %
Dirigeant (président, d.g , ou le répondant)	31 97%			29 91%	
Autre associé		4 13%	1 3%		3 9%
Contrôleur		4 13%		1 3%	1 3%
Comptable		1 3%			
Autre cadre		2 6%	1 3%		1 3%
Comptable externe ou consultant		6 19%	1 3%		
Secrétaire			1 3%		
Autre	1 3%				
Ne s'applique pas		15 47%	28 88%	2 6%	27 84%
	32 100%	32 100%	32 100%	32 100%	32 100%

3.2 - Contrôle des liquidités et des créances

Nous avons analysé l'intérêt des dirigeants à contrôler les actifs liquides de l'entreprise sur trois points : décision des politiques de crédit, le rapprochement bancaire et la vérification des sorties et rentrées de fonds. (Voir tableau 20). Dans l'ensemble, les dirigeants assument bien le contrôle des liquidités et créances, tant au niveau du contrôle des crédits accordés aux clients que du contrôle des sorties et rentrées de fonds.

Le rapprochement des comptes bancaires semble moins préoccupant pour les dirigeants, à moins qu'ils ne soient pas capable de le faire. En effet, la moitié d'entre eux confie cette tâche à d'autres personnes, principalement le comptable ou le contrôleur (11 cas soit 39%). De toute façon, ce n'est pas une faiblesse importante, à notre avis, puisque c'est le dirigeant qui est le principal utilisateur du rapprochement bancaire. Les dirigeants estiment d'ailleurs qu'ils ont toujours la situation de trésorerie en main, car tous les mouvements de fonds passent sous leurs yeux.

Nous aimerions juste remarquer que dans deux cas (6%), le dirigeant confie la vérification des mouvements de trésorerie à d'autres personnes, ce qui nous semble surprenant, étant donné qu'il s'agit de petites entreprises, et que le dirigeant peut facilement l'effectuer dans ses fonctions administratives comme la signature des chèques et l'approbation des factures.

Tableau 20
Contrôle des liquidités et des créances

	Décision des politiques de crédit		Rapprochement bancaire		Vérification des sorties et des rentrées de fonds	
	1ère personne	2ème personne	1ère personne	2ème personne		
	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Dirigeant (président, d.g , ou le répondant)	27	84%			Tout	26 81%
Autre associé	1	3%	5	16%	Ce qui est important	2 6%
Contrôleur	2	6%	1	3%		
Comptable			2	6%	Sorties de fonds seulement	1 3%
Autre cadre			3	9%		
Comptable externe ou consultant			1	3%	Fait faire par d'autre	2 6%
Secrétaire			2	6%	Avec l'autre associé	1 3%
Autre	1	3%	1	3%		
Ne s'applique pas	1	3%	21	66%		
	32	100%	32	100%		32 100%

3.3 – Les fonctions d'autorisation et de surveillance

Les fonctions d'autorisation ont déjà été traitées en partie au niveau de la politique de crédit et des contrôles des liquidités, ainsi que des procédures (voir tableau 20). Nous n'allons donc discuter que de l'autorisation de l'accès aux biens ou lieux de l'entreprise.

Comme nous nous y attendons, presque tous les répondants ont affirmé que c'est eux-mêmes qui donnent cette autorisation (29 cas soit 91%), et ce, dans quelques entreprises, avec d'autre personne. Mais c'est assez surprenant pour les trois autres répondants : dans deux entreprises, ils pensent que cette nécessité ne s'applique pas à eux; dans l'autre entreprise, c'est le contrôleur qui l'assume.

Ces dernières constatations confirment encore qu'une minorité de dirigeants de petites entreprise ne comprennent pas certaines règles élémentaires de contrôle qui sont faciles à réaliser mais importantes. Une autre explication possible est que ces dirigeants accordent beaucoup de confiance à leurs employés. (Cf Chapitre VI - 2.3 Limitation de l'accès aux biens pages 83-85).

La supervision des employés, pour assurer la qualité de leur travail, va de soi dans les petites entreprises. Dans l'échantillon, plus de la moitié, 18 sur 32 (56%) l'exercent de par leur présence même sur le lieu de travail avec les employés. Les autres, 14 (44%), délèguent cette responsabilité à leur contrôleur ou une autre personne, généralement le contremaître. Mais deux dirigeants procèdent en plus par la motivation et la responsabilisation des employés.

3.4 - Examen des documents et livres de l'entreprise

Le tableau 21 montre dans quelle mesure le dirigeant examine les documents financiers de l'entreprise, y compris le courrier, et vérifie les enregistrements aux livres. Comparativement aux autres fonctions de contrôle, les résultats démontrent que les dirigeants des petites entreprises se soucient moins de la vérification des enregistrements des opérations, mais délèguent cette responsabilité aux autres. Quelques individus ne voient pas la nécessité d'y établir des contrôles. En effet, un pourcentage important de dirigeants ne touchent pas à la comptabilisation des affaires de l'entreprise, 11 soit 34%, et 4 quatre (13%) ne voient tout simplement pas la nécessité. Par contre l'examen des documents, est assurée avec le concours d'autres personnes (généralement le secrétaire pour le tri des courriers). Cette constatation peut s'expliquer par l'absence de connaissance des dirigeants en comptabilité.

3.5 - Utilisation des états et rapports financiers

Nous avons demandé à nos interlocuteurs quels sont les principaux états ou rapports financiers qu'ils utilisent, en guidant les réponses sur cinq points. Les réponses obtenues indiquent que la plupart d'entre eux utilisent les états financiers classiques : bilan et états des résultats annuels (31 cas, 97%), EF intermédiaires (24 cas, 75%), et les rapports de production et/ou de ventes (22 cas, 69%). Cependant, peu de dirigeants utilisent des rapports analytiques comme les statistiques, ratios, états comparatifs (10 cas, 31%); il en est de même de la situation de trésorerie (10 cas, 31%). Une entreprise nous a affirmé ne pas se servir d'aucun état financier, mais la majorité (18, 56%) en

utilise 3 ou 4. Un pourcentage non négligeable de dirigeants utilisent tous les états financiers (5, 16%).

Tableau 21
Examen des livres et documents

Vérification ou approbation des enregistrements aux livres		Examen des documents de l'entreprise	
Tout	9 28%	Tous sans exception	15 47%
Presque tout, régulièrement	8 25%	Ce qui est important, tri par moi-même	7 22%
Partiellement, de temps en temps	4 13%	Courrier trié par d'autre	2 6%
Fait faire par d'autre	7 22%	Documents spécifiés d'avance.	8 25%
Par les états-financiers annuels	1 3%		
Ne vérifie pas ou non appliqué	3 9%		
	32 100%		32 100%

3.6 - Contrôle des coûts

Le contrôle des coûts est le deuxième objectif poursuivi par les petites entreprises de l'échantillon après la qualité des produits et services (Cf Chapitre V-3.1 Objectifs de contrôle interne, pages 60-62). C'est effectivement cohérent avec les résultats que nous avons obtenus au niveau des contrôles des coûts. Voir tableau 22.

Sur les 32 entreprises, 28 (87%) ont affirmé effectuer des contrôles des coûts pour que ceux-ci soient au niveau le plus bas possible. Sur ce nombre, 10 ont des contrôles formels (31 % du total) , 7 (22%) plus ou moins formels, et 11 autres ont des contrôles informels (34%). Ces contrôles sont principalement réalisés par le dirigeant lui-même (17, 53% du total).

La plupart de ces contrôles sont basés sur l'évaluation du rendement ou de l'efficacité par rapport à des normes ou standards de l'entreprise (19 cas, 45%). Principalement, ces standards s'appliquent aux employés, surtout dans le secteur de l'habillement (13 cas, 31%); pour les six autres entreprises (14%), il s'agit de normes sur les autres éléments des coûts des produits, principalement la durée de la production et les matières premières.

Nous avons aussi noté les autres méthodes de contrôle suivantes :

- L'analyse des coûts ou des prix de revient (6 cas, 14%) : cela consiste à analyser tous les éléments des coûts (les "personnes impliquées", les principaux postes, les matières, etc) et de déterminer lesquels sont trop élevés ou peuvent être réduits (par exemple les coûts excessifs ou inutiles). Ces analyses, quoiqu'effectuées d'une façon plus ou moins formelle pour

Tableau 22
Contrôle des coûts

Par qui		Comment		Formalité		Nombre de contrôle	
Président/d.g. (1)	17 53%	Choix des fournisseurs	6 14%	Formel	10 31%	1	21 66%
Contrôleur ou resp.de la qualité	3 9%	Analyse des coûts ou. des prix de revient	6 14%				
Chef départ. ou le responsable	5 16%	Evaluation du rendement ou l'efficacité des employés	13 31%	Plutôt formel	7 22%	2	5 16%
Autre (2)	3 9%	Contrôle par rapports aux normes ou standards	6 14%				
	28 87%	Contrôle sur la chaîne ou étape de production	3 7%	Informel	11 34%	3	1 3%
		Autres contrôles	4 10%			4	1 3%
Non appliqué	4 13%	Non appliqué	4 10%		4 13%	0	4 12%
	32 100%		42 100%		32 100%		32 100%

(1): Dans trois cas le président effectue ces contrôles respectivement avec le comptable ou un cadre, et le vice-président de l'entreprise.

(2): Ces autres personnes comprennent, pour une entreprise, une personne de l'extérieur. Le total de la colonne 4 est excède 32 car il y a plus d'un contrôle par répondant.

Moyenne: 1.2
Médiane: 1

certaines entreprises, ne sont pas basées sur des critères ou des normes bien définis (par exemple le rapport production/inventaire, comparaison avec les autres entreprises ou le secteur) mais plutôt sur le jugement de la personne qui en a la responsabilité.

- Contrôle sur la chaîne ou étape de la production (3 cas, 7%). Il s'agit de contrôler si toutes les étapes de la production fonctionnent tel que prévu, pour éviter les pertes et les coûts inutiles engendrés par des problèmes éventuels de mauvais fonctionnement, ou des qualités non satisfaisantes des étapes intermédiaires.

3.7 - Processus budgétaire

Au niveau du cadre théorique de cette recherche, nous avons énoncé que l'un des objectifs du contrôle de gestion est de s'assurer que les objectifs de l'entreprise soient atteints. Presque tous les répondants nous ont dits qu'ils se réfèrent souvent aux résultats obtenus pour vérifier si les objectifs fixés ont été atteints. Cela nous introduit au processus budgétaire des entreprises de l'échantillon. Le tableau 23 donne le rôle de chaque individu dans le contrôle budgétaire (nous l'avons divisé en six étapes : de la préparation du budget, jusqu'à l'application des éventuelles mesures correctives).

Seulement la moitié des entreprises affirment utiliser des budgets dans leur fonction de gestion quotidienne. Parmi celles qui n'en font pas usage, trois, ont expliqué qu'elles sont sous l'influence du marché, ou que les situations changent souvent ce qui rend inutile le budget, mais qu'elles ont juste une idée générale de l'évolution des affaires de l'entreprise. Le processus budgétaire dans ces cas ne ferait qu'alourdir la gestion.

Tableau 23
Contrôle budgétaire

Personne	Etablissement du budget		Evaluation des résultats réels		Comparaison entre réels et prévus		Explication des écarts importants		Décision des mesures		Application des mesures	
	1ère pers	2ème pers	1ère pers	2ème pers	1ère pers	2ème pers	1ère pers	2ème pers	1ère pers	2ème pers	1ère pers	2è. pers
Dirigeant: pdg,dg, répd	12 75%		12 75%		13 81%		11 69%		14 88%		13 81%	
Autre associé	1 6%	1 6%		2 13%		2 13%		2 13%		3 19%		3 19%
Contrôleur	2 13%	1 6%	3 19%	1 6%	2 13%	2 13%	4 25%			2 12%	1 6%	1 6%
Comptable				1 6%					1 6%		1 6%	
Autre cadre								1 6%		3 19%		2 12%
C.A. ou consultant		2 13%		1 6%		2 13%		2 13%		2 12%		
Secrétaire	1 6%	1 6%		1 6%		1 6%		1 6%				
Non appliqué		11 69%	1 6%	10 63%	1 6%	9 56%	1 6%	10 63%	1 6%	6 38%	1 6%	10 63%
	16 100%	16 100%	16 100%	16 100%	16 100%	16 100%	16 100%	16 100%	16 100%	16 100%	16 100%	16 100%
Formalité: Formelles	16 100%		11 69%		8 50%		8 50%		8 50%		8 50%	
Informelles			4 25%		7 44%		7 44%		7 44%		7 44%	
Non appliqué			1 6%		1 6%		1 6%		1 6%		1 6%	

Pour la moitié qui se sert du budget, la majorité, neuf entreprises (28 % du total) utilisent tous les budgets : recettes et dépenses, production, etc; quatre autres utilisent quelques budgets (recettes ou dépenses), et le reste utilise seulement le budget de trésorerie (une entreprise) ou de production (deux entreprises).

Dans chaque étape du contrôle budgétaire, il apparaît que le dirigeant est le principal intervenant : il y a au moins 11 entreprises sur 16 (69%) où il joue le premier rôle. La deuxième personne est le contrôleur : dans deux entreprises (13%), c'est lui qui assume les cinq premières étapes du processus. Mais son intervention est surtout au niveau de l'évaluation des résultats, des comparaisons et de l'explication des écarts : quatre cas pour chaque étape soit 25%. Après le contrôleur, c'est l'associé qui est la troisième personne la plus importante dans le processus budgétaire. Son rôle est surtout au niveau de la décision des mesures correctives et de leur application (respectivement trois cas soit 19%).

L'analyse du nombre d'interventions pour chaque individu va également dans ce sens (voir tableau 24). C'est le dirigeant qui est l'acteur principal : dans 9 entreprises sur les 16 (56%), il intervient à toutes les étapes, et dans 4 entreprises (25%), il intervient dans 4 ou 5 étapes. Après lui, c'est le contrôleur et l'autre associé. Nous aimerions aussi noter l'intervention de comptable externe ou de consultant dans deux entreprises (dans un cas, celui-ci intervient dans les cinq étapes sur six du processus).

Tableau 24
Intervention dans le processus budgétaire

Nb d' intervention	Dirigeant	Associé	Contrôleur	Comptable	Autre cadre	C.A ou consultant	Secrétaire
0	1 6%	13 81%	12 50%	14 88%	13 81%	13 81%	14 88%
1	1 6%			1 6%		1 6%	1 6%
2	1 6%	1 6%		1 6%	3 19%		
3			1 6%			1 6%	
4	2 13%		1 6%				1 6%
5	2 13%					1 6%	
6	9 56%	2 13%	2 13%				
	32 100%	32 100%	32 100%	32 100%	32 100%	32 100%	32 100%
Nb d'ent/se où l'individu intervient	15 94%	3 19%	4 25%	2 13%	3 19%	3 19%	2 13%

Note

Pour un sujet, le président n'intervient nulle part dans le processus. C'est le secrétaire qui prépare le budget, qui n'est pas du tout appliqué.

C'est seulement les deux premières étapes du processus qui sont les plus formalisées, respectivement 16 cas sur 16 et 11 cas sur 16 (69%). Pour les autres tâches budgétaires, de la comparaison des résultats à l'application des mesures correctives, la moitié (8 sur 16) les effectuent d'une manière formelle (remarquons que seulement 15 entreprises appliquent toutes les étapes).

En résumé, l'analyse du processus budgétaire nous montre que comparativement aux autres éléments du contrôle interne, les dirigeants des petites entreprises n'en font pas beaucoup usage. Mais pour ceux qui l'utilisent, il est assez bien appliqué et assez formel dans l'ensemble.

3.8 – Formalité des contrôles exercés dans l'entreprise

Les contrôles dont il est question dans cette section sont ceux en dehors des contrôles des coûts et du contrôle budgétaire, car ceux-ci ont été traités séparément. Nous entendons par formalité des contrôles ou des vérifications ou autorisations, l'existence sur papier ou autre support de traces de vérification, ou de toutes preuves pouvant attester qu'ils sont effectivement réalisés.

Dans l'échantillon, 14 individus sur 32 (44%), ce qui est quand même important, affirment avoir des contrôles formels, dont deux sont très formels. Ils disent que toutes les vérifications effectuées sont retracées sur des documents : paraphes ou initiales de vérification des documents, des pièces justifiant l'exécution des contrôles comme les bons de réception des marchandises, des fiches de contrôles des employés, etc. Le reste des

répondants exercent des contrôles non formels : 12 dirigeants (38%) disent avoir des contrôles plus ou moins formels, et 6 (19%) déclarent effectuer les contrôles de façon informelle.

Ces résultats nous ont un peu surpris car nous nous attendions à ce qu'un pourcentage élevé des entreprises aient des contrôles informels compte tenu des écrits sur les PME. Ces résultats sont peut-être biaisés, les dirigeants voulant probablement présenter une bonne image de leur CI, car les contrôles au niveau des coûts et du budget ne sont pas du tout formels. Cependant, cela démontre que les dirigeants des entreprises de l'échantillon sont conscients de l'importance d'exercer des contrôles formels.

3.9 - Temps consacré aux activités de contrôle

Les dirigeants que nous avons rencontrés passent, à notre avis, beaucoup de temps dans les activités de contrôle. En effet, en moyenne ils y allouent 45 % de leur temps, la plupart 50 % (mode=médiane=50%). Neuf individus (28%) effectuent des contrôles pendant plus de 70% de leur temps, il y a même un qui en a pour 90 %; et certains pensent que tout ce qu'ils font c'est le contrôle des activités, car "contrôler c'est gérer les affaires". Ces constatations peuvent s'expliquer par le fait que ces dirigeants confondent le contrôle interne avec la gestion (cela se recoupe effectivement avec les définitions du CI données par les dirigeants - voir Chapitre V - 1 Définition du contrôle interne, page 55-58). Par contre cinq personnes évaluent que le contrôle ne prend que 10% de leur temps. Voir tableau 25.

Tableau 25
Temps consacré aux activités de contrôle

Temps accordés aux contrôles			Importance de ces temps			Commentaires sur les temps		
% des temps	Nb	%	Importance	Nb	%	Commentaires	Nb	%
10	5	16%	Beaucoup	1	3%	Normal	3	9%
			Pas beaucoup	4	13%	Pas assez	2	6%
20-25	6	19%	Beaucoup	1	3%	Normal	1	3%
			Pas beaucoup	5	16%	Pas assez	4	13%
						Sans comment	1	3%
30-35	4	13%	Beaucoup	1	3%	Normal	4	13%
			Pas beaucoup	3	9%			
50	8	25%	Beaucoup	3	9%	Normal	6	19%
			Pas beaucoup	4	13%	Pas assez	1	3%
			moyen	1	3%	Sans comment	1	3%
70-75	5	16%	Beaucoup	3	9%	Normal	5	16%
			Pas beaucoup	2	6%			
80 et plus	4	13%	Beaucoup	1	3%	Normal	5	16%
			Pas beaucoup	3	9%			
	32	100%		32	100%		32	100%

Moyenne : 45%
 médiane, mode : 50%
 Minimum : 10%
 Maximum : 90%

Beaucoup : 10 (31%)
 Pas beaucoup : 21 (66%)
 Moyen : 1 (3%)

C'est normal : 23 (72%)
 Ce n'est pas assez : 7 (22%)
 Pas de commentaires : 2 (6%)

Les dirigeants estiment que le temps qu'ils allouent aux contrôles n'est pas beaucoup (21 cas, 66%). Pour eux, c'est normal de consacrer tant de son temps aux contrôles (23 cas, 72%). Nous avons remarqué que la perception de l'importance du temps consacré aux contrôles ne dépend pas nécessairement

du temps effectivement alloué; cela montre, à notre avis, l'intérêt que le dirigeant accorde au contrôle interne même. En effet, nous avons noté que 2 individus sur les 11 qui allouent moins de 20 % de temps aux contrôles pensent que c'est beaucoup, alors que parmi ceux qui accordent plus de 70 %, 5 personnes sur 9 estiment que ce n'est pas beaucoup mais normal. Pour ceux qui passent 50% du temps aux contrôles (8 individus), la moitié estiment que ce n'est pas beaucoup.

4 – Evaluation personnelle de son contrôle interne

4.1 – Caractéristiques du contrôle interne

Les caractéristiques du système de contrôle interne, ou d'une autre manière les principaux points forts, tels que perçus par les répondants, sont résumées dans le tableau 26. Nous avons proposé à nos interlocuteurs huit caractéristiques et leur avons demandé d'en choisir trois qui correspondent le plus à leur système. Les réponses les plus fréquentes sont la qualité du personnel (13 cas, 41%), les mesures de contrôle spécifiques aux problèmes critiques de l'entreprise (9, 28%), et l'implication personnelle du dirigeant (5, 16 %).

Ces résultats démontrent que le facteur humain est l'élément principal du système de contrôle des petites entreprises. Le dirigeant se fie beaucoup à la qualité de ses employés et a confiance en eux.

Tableau 26
Caractéristiques du contrôle interne

Caractéristiques	1ère	2ème	3ème
Mesures de contrôle conçues pour les problèmes critiques	9 28%	2 6%	
Tradition et habitudes de la société	1 3%	1 3%	1 3%
La qualité du personnel	13 41%	7 22%	3 9%
Attention spéciale accordée aux contrôles informatiques	2 6%	4 13%	
Surveillance de l'observance des mesures de contrôle	2 6%	6 19%	1 3%
Sensibilisation du personnel à l'existence des contrôles		6 19%	3 9%
Méthodes de contrôle institutionnalisées		1 3%	3 9%
Implication personnelle du dirigeant	5 16%	3 9%	10 31%
Non appliqué		2 6%	11 34%
	<hr/> 32 100%	<hr/> 32 100%	<hr/> 32 100%

4.2 - Coûts du contrôle interne

Dans le cadre théorique, nous avons discuté du rôle joué par les coûts sur l'établissement d'un système de contrôle, ce qui implique la nécessité d'effectuer des analyses avantages/coûts. Le tableau 27 nous renseigne sur les analyses avantages/coûts du CI d'après les répondants.

Tableau 27
Avantages et coûts du contrôle interne

Analyse avantages/coûts des contrôles				Coût d'un bon contrôle interne			
Analyse		Formalité		Opinion sur le coût du CI		Commentaires	
Oui	10 31%	Formelle	1 3%	Non coûteux	7 22%	Rapporte, se paye	6 19%
		Assez formelle	1 3%	Dispendieux	3 9%	C'est nous qui le fait	1 3%
		Informelle	8 25%			Nécessaire	1 3%
Non	22 69%	Non appliqué	22 69%	Non Coûteux	17 53%	Rapporte, se paye	7 22%
						Nécessaire	4 13%
						C'est nous qui le fait	4 13%
				Dispendieux	5 16%	Autre	2 6%
						Rapporte, se paye	2 6%
						Autres (1)	3 9%
	32 100%	32 100%	32 100%	32 100%			
RECAPITU- LATION				Non coûteux	24 75%	Rapporte, se paye	16 50%
				Dispendieux	8 25%	Nécessaire	5 16%
						C'est nous qui le fait	5 16%
						Autre	6 19%

(1):Autres : C'est simple, aide à la gestion, plus on grossit plus on délègue, une personne de plus à payer.

Les deux tiers des dirigeants de l'échantillon, 22 sur 32 (69%) n'effectuent pas cette analyse, et 10 (31%) affirment le faire mais d'une façon informelle. Malgré cette absence d'analyse, ils estiment que le contrôle interne n'est pas coûteux, car selon eux, le CI apporte des avantages à l'entreprise, se paye lui-même, est nécessaire, ou ne demande pas de personnel supplémentaire étant donné que c'est eux-mêmes qui le font.

Cela démontre donc que, si on tient aussi compte des avantages exprimés par les dirigeants, leur évaluation est fondée sur des intuitions et non sur des critères bien définis.

4.3 - Evaluation du contrôle interne

Les dirigeants des entreprises de l'échantillon sont satisfaits de leur CI, et même 11 individus (34%) estiment que leur système est très bien (mais non excellent). Cependant, des améliorations sont à apporter (14 sur 32, 43%, estiment que cela n'est pas nécessaire). Ces améliorations couvrent presque tous les aspects des affaires de l'entreprise : la qualité, le personnel, la comptabilité et informations comptables, et les stocks (pour une entreprise, le dirigeant pense qu'une amélioration du contrôle en général est nécessaire, car il n'est pas bon dans l'administration et la comptabilité). Voir tableau 28.

Nous aimerions noter qu'une part des dirigeants ont conscience des lacunes de leur système de contrôle. Par exemple, au niveau de la comptabilité, deux entreprises pensent qu'elles n'analysent pas assez les informations comptables, ce qui rend leur système comptable presque inutile pour la gestion de l'entreprise. Un autre exemple est la conscience du besoin

de formaliser les contrôles exercés (trois entreprises) : elles se rendent compte du fait qu'elles devraient pouvoir s'assurer formellement que les contrôles exercés sont effectivement réalisés.

Tableau 28
Evaluation personnelle de son CI

Evaluation du contrôle interne		Améliorations à apporter		
		Améliorations	1ère	2ème
Très bien	11 34%	Pas d'amélioration	8 25%	
		Formalisation	1 3%	
		Autres	2 6%	
Bien	20 63%	Pas d'amélioration	6 19%	
		Contrôle de		1 3%
		qualité	3 9%	
		Personnel	3 9%	
		Compta. et suivi	2 6%	
		Sur stocks	2 6%	
		Formalisation	2 6%	1 3%
		Autres	2 6%	
Médiocre	1 3%	Autre	1 3%	
		<u>RECAPITULATION</u>		
		Pas d'amélioration	14 44%	
		Contrôle de		
		qualité	3 9%	
		Personnel	3 9%	
		Compta. et suivi	2 6%	
		Sur stocks	2 6%	
		Formalisation	3 9%	
		Autre	5 16%	
	32 100%		32 100%	

Autres : Plus de planification, santé et sécurité
au travail, contrôle en général, informatique

Cependant, il y a un point important à signaler relativement à ce que nous avons déjà noté au niveau de l'application des principes de CI. Nous avons constaté une grande lacune au niveau de la séparation des tâches dans la plupart des entreprises, mais aucun dirigeant n'en a fait mention dans les améliorations à faire. Cela démontre que ce principe fondamental est ignoré par les dirigeants, car ses impacts ne se feront pas sentir dans l'entreprise tant qu'ils sont impliqués dans toutes les opérations, pouvant ainsi tout contrôler (ou presque). Au moment où le dirigeant veut se détacher des affaires de son entreprise (ou une partie) pour une raison quelconque, il éprouvera certainement des difficultés à assurer un bon contrôle. C'est ce que nous avons constaté dans deux entreprises.

Dans la première entreprise, le dirigeant qui est propriétaire nous a affirmé qu'il veut avoir un bon système de contrôle interne car il voulait se retirer progressivement. Mais pour le moment il ne peut pas le faire car les tâches ne sont pas bien réparties pour s'assurer que tout ira bien. Heureusement, celui-ci en a pris conscience. Mais dans la deuxième entreprise, le dirigeant a le monopole des contrôles et de l'autorité. Il nous a dit qu'à un moment, il voulait confier son entreprise à un gérant, tout en laissant tout fonctionner avec son style de gestion. Juste quelque mois après son retrait, l'entreprise éprouvait des difficultés importantes au niveau du contrôle des opérations, ce qui l'a obligé à reprendre toutes les affaires en main. Mais le propriétaire dirigeant ne se rend pas compte que c'est le système de contrôle de l'entreprise qui n'est pas approprié car il estime que son CI est très bien.

CHAPITRE VII

IMPACT DE L'INFORMATIQUE

Dans ce chapitre, nous analysons les impacts de l'informatique dans le système de contrôle des petites entreprises, selon les points de vue des dirigeants, notamment au niveau des risques perçus. Sur l'échantillon, 25 entreprises (78%) sont informatisées.

1 - Risques perçus par les dirigeants

La majorité des répondants (14 cas sur 25, 56%) ne voient pas du tout de risque. Néanmoins des points importants ont été ressortis. Nous notons par exemple le risque qui a trait à l'interprétation des résultats donnés par l'informatique (4 cas sur 25, 16%) : " se fier trop aux chiffres". Cela veut dire négliger les autres facteurs importants pouvant expliquer les résultats d'une analyse donnée (par exemple l'évaluation de l'efficacité des employés). Nous remarquons aussi le risque d'abus de rapport : sortir de nombreux rapports dont on n'a pas besoin. (Voir tableau 29).

Mais un dirigeant a donné un "risque" qui pourrait, peut-être, expliquer la méfiance de certaine personne vis-à-vis de l'informatique : c'est la perte de contrôle de l'entreprise. En effet, cette personne a confié que si le dirigeant n'a pas la maîtrise de l'informatique, alors il ne pourrait plus exercer un contrôle effectif dans son entreprise. Ce serait alors une autre personne, non contrôlée par le dirigeant, qui mènerait l'entreprise.

Tableau 29
Risques perçus sur l'informatique

Risques donnés par les dirigeants		Avis des dirigeants sur les risques qui leurs étaient proposés (sur 25 cas)				
Risques donnés	Nombre	Risques proposés	Risque important	Risque mineur	Aucun risque	Non appliqué
Pas de risque	14 44%	Aptitude à vérifier les programmes existants	1 4%	3 12%	8 32%	13 52%
Se fier trop aux chiffres	4 13%	Fiabilité des matériels et logiciels	2 8%	8 32%	13 52%	2 8%
Erreur en entrée	1 3%	Aptitude à vérifier les activités informatiques	2 8%	8 32%	9 36%	6 24%
Sécurité de l'information	3 9%	Expérience du personnel en informatique	7 28%	11 44%	5 20%	2 8%
Abus de rapports	2 6%	Contrôle des coûts des opérations informatiques	1 4%	13 52%	9 36%	2 8%
Perte de contrôle	1 3%	Surveillance de l'efficacité des systèmes informatisés	2 8%	10 40%	8 32%	5 20%
		Recouvrement des données en cas de déficience du matériel	12 48%	7 28%	5 20%	1 4%
Non informatisé	7 22%					
	32 100%					

L'opinion des répondants sur quelques risques que nous avons proposés fait ressortir deux points concernant la sécurité des informations (le recouvrement des données en cas de déficience du matériel : 12 cas sur 25, 48%), et l'expérience du personnel en matière de traitement des données : 7 cas sur 25 (28%).

2 - Avantages d'un système informatisé

Tous les dirigeants d'entreprises qui sont informatisées (25 sur 32) estiment qu'au lieu de présenter des risques, l'informatique les aide plutôt à réaliser des meilleurs contrôles par rapport à un système manuel. Les raisons de cet avantage sont essentiellement la rapidité et la fiabilité des traitements des informations, la capacité de traitement et la disponibilité de plus d'informations dont la direction a besoin.

Donc, les dirigeants pensent que le microordinateur est un outil important et nécessaire pour assurer un bon système de contrôle interne dans leur entreprise. Cette conclusion recoupe les résultats que nous avons obtenu au niveau des éléments du contrôle interne, à savoir que les dirigeants pensent que le fait de s'informatiser est une bonne initiative pour améliorer ou renforcer le contrôle interne.

CONCLUSION

Cette étude exploratoire portant sur le contrôle interne dans les petites entreprises a permis de présenter les points de vue des dirigeants sur ce domaine, qui a longtemps été perçu comme l'apanage des grandes entreprises et des professionnels, notamment de la profession comptable. Nous nous sommes contentés de décrire la perception des dirigeants, la plupart des propriétaires, et l'image globale de leur pratique de contrôle. Cela constitue la principale limite de cette recherche, car elle ne permettra pas d'examiner les différentes relations pouvant être impliquées dans ou par le contrôle interne, telles que suggérées par notre modèle théorique, par exemple l'impact du secteur d'activité sur les pratiques de contrôle, les relations avec les caractéristiques personnelles, ou l'impact du contrôle interne sur la performance.

Une étude comparative avec le contrôle interne dans les grandes entreprises serait également intéressante, mais cela n'est pas à la portée de cette recherche. Il en est de même de la description des pratiques de contrôle pour chacun des systèmes composant l'entreprise, tels les achats, la production, les revenus ou le personnel. Des études de cas plus approfondies pourraient donner des résultats explicitant les points de vue des dirigeants. Une taille d'échantillon plus large et des secteurs plus variés pourraient permettre d'observer certaines tendances tant au niveau de la perception des dirigeants que de leur pratique de contrôle interne, ce qui permettrait

d'élaborer une typologie du contrôle interne dans les petites entreprises. Donc, nous pouvons constater que le champ de recherche dans le domaine du contrôle interne dans les petites entreprises est encore vaste.

Malgré toutes ses limites, nous croyons que ce travail contribue à comprendre davantage ces petites entités, et partant, complète le champ des connaissances en gestion des systèmes de petite et moyenne dimension.

Nous avons noté une grande diversité, même s'il y a une certaine tendance au niveau de la compréhension, quant aux pratiques de contrôle. Nous avons constaté au niveau de la perception du contrôle interne, que les dirigeants des petites entreprises le comprennent globalement dans son sens large. Dans leur optique, le contrôle interne désigne les contrôles exercés dans l'entreprise pour atteindre des objectifs définis. Ils ont une conception étendue du contrôle interne, plus orientée vers les contrôles de gestion, notamment l'efficacité de la production et la poursuite de la qualité. Le contrôle interne est perçu comme un outil de gestion plutôt que comme instrument de contrôle (comme c'est le cas de l'utilisation qu'en fait les vérificateurs externes).

Toutefois, il est à noter qu'un nombre important de dirigeants des petites entreprises (le tiers de l'échantillon) ne comprennent pas vraiment le sens du contrôle interne. Ils le confondent avec la gestion pure et simple de l'entreprise. Ils ont des difficultés à formuler leur opinion sur les principaux concepts du contrôle interne, comme sa définition, ses objectifs et ses éléments.

Quant aux éléments du contrôle interne, nous avons constaté que le système comptable et le personnel sont les plus importants. Les autres éléments, qui sont tout aussi importants tant pour les grandes entreprises que pour la profession comptable, sont plus ou moins ignorés, comme la documentation de l'entreprise par exemple.

Nous avons également noté que généralement, la plupart des grands principes de contrôle interne ne sont pas appliqués dans ces petites entreprises, notamment la documentation et la séparation des tâches. Il n'y a pratiquement pas de documentation sur les procédures en vigueur dans l'entreprise, procédures qui sont pour la majorité informelles. Cependant, un nombre important des dirigeants (44%) estiment qu'ils effectuent des contrôles formels. La structure de l'entreprise ne permet pas non plus de séparer les fonctions dites incompatibles. Néanmoins, ces dilemmes sont compensés par l'implication des dirigeants dans les fonctions de contrôle, mais qui ne garantissent pas pour autant la fiabilité des livres et des informations financières.

Concernant justement l'exercice des fonctions de contrôle, nous avons constaté que les dirigeants des petites entreprises sont effectivement impliqués, sauf quelques exceptions négligeables, dans les contrôles des activités courantes de l'entreprise, même si la plupart de ces contrôles sont plus ou moins informels (et non tout à fait informels). Les domaines qui les intéressent le plus sont le contrôle des coûts, des liquidités et des créances. Mais ils semblent être moins intéressés aux vérifications des enregistrements et à l'examen des livres de la société, qui sont délégués aux autres. D'autres responsabilités de contrôle sont aussi déléguées aux cadres

(mais c'est toujours le dirigeant qui est le principal acteur), comme le système d'autorisation et la surveillance du personnel, notamment la qualité de leur travail.

Un autre point important à signaler est que la moitié des entreprises ne font pas usage de budget. Ils estiment que cela n'est pas utile pour leur entreprise, ce qui n'est pas évidemment l'avis de ceux qui l'utilisent. Concernant l'utilisation de l'informatique, les dirigeants ne perçoivent pas de risque, et ils n'ont aucune préoccupation particulière de contrôle, comme c'est le cas dans les grandes entreprises, probablement parce que leur système est simple (généralement quelques unités sinon un seul microordinateur), et qu'ils peuvent en exercer un contrôle effectif.

Pour conclure, nous disons que le dirigeant de la petite entreprise peut effectivement mettre en place un bon système de contrôle interne aussi efficient que celui de la grande entreprise. Cela dépend de l'intérêt qu'il y manifeste et de sa compétence à choisir les contrôles appropriés, compte tenu des risques auxquels les opérations sont exposées. Enfin, nous n'avons fait qu'explorer ce vaste domaine qu'est le contrôle interne dans les petites entreprises. Des études plus approfondies seront nécessaires pour bien comprendre l'application qu'en font leurs dirigeants.

BIBLIOGRAPHIE

THE AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANT (AICPA)
Committee on auditing procedure Internal Control - Elements of a
Coordinated System and Its Importance to Management and the Independant
Public Accountant 1949. Dans AICPA - Professional Standards Volume 1
June 1, 1980.

AICPA Committee on auditing procedure Statement on auditing procedure
Nº 29 Octobre 1958. Dans AICPA - Professional Standards Volume 1
Chicago : Commerce Clearing House Inc, June 1, 1980.

AICPA Committee on auditing procedures, 1972 Dans AICPA - Professional
Standards Volume 1 Chicago : Commerce Clearing House Inc, June 1, 1980.

AICPA Report of the special advisory comettee on internal accounting
control New York : AICPA, 1979.

AICPA AICPA - Professional Standards . Volume 1, Chicago : Commerce
Clearing House Inc., June 1, 1980.

D'AMBOISE, Gérald Les PME Canadiennes, situation et défis . Québec :
L'Institut de recherches politiques et Les presses de l'Université Laval, 1989.

BERGERON, Pierre-G. La gestion dynamique : concepts, méthodes et
applications Chicoutimi : Gaëtan Morin, 1986.

BRIEN, Robert et SENEAL, Jean Contrôle interne et vérification. Québec : Editions Préfontaines Inc., Décembre 1984.

CHEVALIER, Alain et HIRISCH, Georges Le risk management. Paris : Entreprise moderne d'édition, 1982.

CHEVALIER, Gilles et HOULE, Yvon L'expert comptable et la mission de vérification. Montréal : McGraw-Hill, 1984.

ETHERINGTON, Lois D. et GORDON, Irene M. Le contrôle interne dans les sociétés canadiennes. Toronto : Institut Canadien des Comptables Agréés, 1985.

GALESNE, Alain Les décisions financières de l'entreprise : l'investissement. Paris : Gestion-Dunod., 1981.

GASTON, Stephen James Les petits systèmes informatiques : contrôles et vérifications. Toronto : Institut Canadien des Comptables Agréés, Etude de recherche, 1986.

GERVAIS, Michel Contrôle de gestion et planification de l'entreprise (3ème éd.) Paris : Economica, 1990.

HODGETS, Richard M. Effective Small Business Management. New-York : Academic Press, 1982.

L'INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGREES (ICCA) Le contrôle interne dans la petite entreprise. Toronto : ICCA, comité des études des procédés de vérification, Mai 1967.

ICCA Manuel de l'ICCA. Chapitre 5130 § 11, 1988.

ICCA Manuel de l'ICCA. Chapitre 5200 § 05 à 08, 1986.

ICCA Manuel de l'ICCA. Chapitre 5205 , Janvier 1981.

ICCA Normes de contrôle interne dans un cadre informatique. Toronto :
ICCA, Etude de recherche, 1986.

ICCA Vérification des états financiers d'une PME. Toronto : ICCA, Procédé
de vérification, 1988.

ICCA Le contrôle interne dans le cadre de la vérification Exposé-sondage
Toronto : ICCA, 1990 .

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IAA) Standards for the Professional
Practice of Internal Auditing. Juin 1978. Dans Normes pour la pratique
professionnelle de la vérification interne. (édition revue et corrigée,
traduction en français). Québec : Institut des vérificateurs internes, section
du Québec, 1984.

JULIEN, Pierre- André et MOREL, B. La belle entreprise : la revanche des PME
en France et au Québec. Montréal : Boreal Express, 1986.

JULIEN, Pierre-André et MARCHESNAY, Michel La petite entreprise :
principes d'économie et de gestion. Boucherville : G. Vermette, Collection
Vuibert Gestion , 1988.

JOHNSON, Kenneth P. et JAENICKE, Henri R. Evaluating Internal Control. New-
York : John Willey & Sons, 1980.

KNIGHT, F. H. Risk, Uncertainty and Profit. 1921. Dans Galesne, A. Les décisions financières dans l'entreprise. Paris : Dunod, 1981.

LAFLAMME, Marcel Le management : approche systémique : théorie et cas. (3ème éd.) Chicoutimi : Gaëtan Morin , 1981.

MAUTZ, R.K., KELL, W. G., MAHER, M. W., MERTEN, A. G., REILLY, R. R., SEVERANCE, D. G., et WHITE, B. J. Internal control in US corporations New-York : Research Foundation of the Financial Executives Institute, 1980.

MAUTZ, Robert K. et WINJUM, James Criteria for Management Control System New York : Research Foundation of the Financial Executives Institute, 1981.

MAUTZ, Robert K., TIESSEN, Peter et COLSON, Robert H. Internal Auditing : directions and Opportunities Florida : Institute of internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, 1984.

MERCIER, Guy Analyse financière. Sillery : Presse de l'Université du Québec, 1989.

MINTZBERG, Henri. Structure et dynamique des organisations. Paris : Editions d'organisation, 1982.

MOCK, Theodore. J. et VERTINSKY, Ilan Risk Assessment in Accounting and Auditing : a research report. Vancouver : La Fondation de recherche de l'Association des comptables généraux licenciés du Canada, 1985.

OLSON, Philippe D. Entrepreneurship and management Journal of small business management (référence à Peterson, Kozmetsky et Ridgway) July 1987.

RAYMOND, Louis Validité des systèmes d'information dans les PME. Québec : Institut des recherches politiques et Les presses de l'université Laval, 1987.

La Société des Comptables en Management du Canada (CMA) Politique de comptabilité de management, Cadre du contrôle interne, Exposé sondage Hamilton : Société des Comptables en Management du Canada, Septembre 1984.

VAN HORNE, J. C. Financial Management and policy. (5th ed.) Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1980.

WILLIAMS, A. Stress and entrepreneurial role International Small Business Journal 3, 4, 1985, pp. 11-25.

ANNEXE A

Questionnaire

PROFIL SOCIO-DEMOGRAPHIQUE DU DIRIGEANT

1. Sexe 1 Masculin 2 Féminin

Age : _____ ans

2. Scolarisation et formation

Nombre d'année de scolarité _____ années

Niveau d'étude : _____ Domaine : _____

Avez-vous déjà suivi des cours de perfectionnement en gestion?

Si oui, quand, où et pendant combien de temps? (semaines, mois, ans)

3. Expériences professionnelles

1 En tant que dirigeant de l'entreprise _____ ans ou mois

2 En tant que cadre ou gestionnaire _____ ans ou mois

4. Quelle est votre fonction dans l'entreprise?

CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE

1. Quels sont vos principaux produits?

2. Date de création de l'entreprise

3. Nombre d'employé

1 Administratif _____

2 Production _____

3 Total _____

4 Y a-t-il d'autres actionnaires?

Si oui, est-ce que vous êtes majoritaire?

Donnez votre pourcentage d'actions votantes.

5. Avez-vous un Conseil d'administration?

Si oui, combien de fois se réunit-il par année?

Quels sont les principaux sujets discutés par le conseil?

Y-a-t-il question de contrôles dans ces réunions?

Si non, est-ce que vous avez recours à des conseils externes? (comptable, banquier, ...).

Si oui pour quelles raisons?

Est-ce que vous avez déjà demandé des conseils relatifs à votre système de contrôle?

Si oui, indiquez lesquels.

6. Décrivez brièvement la structure de votre entreprise (ou l'organigramme)

Est-ce que cette structure est formelle?

7. Donnez le nombre d'années de scolarisation de votre personnel (la moyenne)

Administratif _____ années

Production _____ années

8. Donnez le pourcentage de l'évolution de vos actifs et bénéfices.

	Actifs	Bénéfices
1989-1990	_____	_____
1988-1989	_____	_____
1987-1988	_____	_____

9. Comment appréciez-vous la performance globale de votre entreprise :

- au niveau de la rentabilité

- au niveau de la trésorerie

COMPREHENSION DU CONTROLE INTERNE

1. Qu'entendez-vous par "contrôle interne", et quelle importance y accordez-vous par rapport aux autres activités de l'entreprise?
2. Quels sont, selon vous, ses principaux objectifs?
3. Faites-vous une distinction entre contrôle comptable et contrôle de gestion?
Si oui, qu'entendez-vous par contrôle comptable et contrôle de gestion?
4. Quels sont les initiatives que vous avez prises pour améliorer ou renforcer le contrôle dans votre entreprise?
5. Indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord que les objectifs suivants sont importants pour votre système de contrôle interne.

	Entièrement d'accord	Plutôt d'accord	En désaccord	Entièrement en désaccord	Sans opinion
1 Prévenir et détecter les fraudes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Prévenir et détecter les erreurs dans les livres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Assurer la conduite ordonnée et efficace des affaires de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 S'acquitter des obligations imposées par la loi à l'endroit des propriétaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Assurer une rémunération raisonnable pour les propriétaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Assurer la rentabilité et réduire les coûts au minimum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Protéger physiquement les biens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Entièrement d'accord	Plutôt d'accord	En désaccord	Entièrement en désaccord	Sans opinion
8 Assurer l'utilisation efficace des ressources	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Assurer le bien-être des employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Permettre de préparer les états financiers en temps opportun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Garantir la conformité aux politiques de gestion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Vérifier si les résultats s'écartent des prévisions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. D'après vous, les éléments suivants devraient-ils faire partie d'un système de contrôle interne?

	Oui	Non
1 La structure administrative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Le système comptable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Le personnel (sa qualification)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Le système d'autorisation et de supervision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 La documentation de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 La limitation de l'accès aux biens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 La comparaison des registres avec les actifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Indiquez si vous êtes d'avis que le contrôle interne devrait s'appliquer aux activités suivantes.

	Oui	Non
Achats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Activités de financement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ventes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Oui	Non
Sorties et rentrées de fonds	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recherche et développement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stocks et manutention	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recrutement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formation du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commissions, redevances et autres paiements variables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traitement des données par ordinateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres : _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Indiquez lesquelles de ces activités vous préoccupent le plus en termes de contrôle (Choisissez-en 3 à 5 parmi celles auxquelles vous avez répondu oui)

Ressources allouées aux contrôles

9. Si vous aviez des ressources disponibles, dans quel ordre améliorerez-vous vos contrôles par rapport aux opérations suivantes? (Répondez en utilisant un chiffre de 1 à 5 selon votre choix : 1 En premier lieu - 2 En second lieu - 3 En dernier lieu - 4 Selon le cas - 5 Non appliqué)

- Par rapport aux opérations d'exploitation : _____
- Par rapport à la formation du personnel : _____
- Par rapport aux opérations d'investissement : _____

10. Combien de temps, en pourcentage, consacrez-vous aux activités de contrôle?
Est-ce que vous pensez que c'est beaucoup?

RISQUES PERÇUS INHERENTS AU CONTRÔLE INTERNE

1. Quels sont les principaux risques que vous percevez s'il n'existe pas de contrôle interne?
2. Ces risques sont-ils importants?
3. Si le contrôle interne ne fonctionne pas, quels en seront à votre avis les conséquences?

PRATIQUES DE CONTRÔLE

1. Avez-vous un service comptable?
Si non qui s'en occupe dans l'entreprise?
2. Décrivez brièvement votre système comptable.
3. Est-ce que vous êtes satisfait de votre système comptable actuel?
Si non, dites pourquoi?
4. Faites-vous appel aux services d'un comptable ou vérificateur externe?
Si oui, ont-ils fait des suggestions relatives à votre contrôle interne?
Si oui, donnez une idée générale de leurs suggestions?
5. Y a-t-il quelqu'un dans votre entreprise qui s'occupe de la vérification interne?
Si oui indiquez brièvement ses tâches.
6. Est-ce que votre entreprise a des guides de procédures écrites?
Si oui quels sont les domaines couverts par ces guides?

Si oui, dans quelle mesure ces guides décrivent-ils votre système de contrôle interne?

Complètement	<input type="checkbox"/>	Très peu	<input type="checkbox"/>
Presque complètement	<input type="checkbox"/>	Ne s'applique pas	<input type="checkbox"/>
Partiellement	<input type="checkbox"/>		

7 Est-ce que votre entreprise a des règlements internes?

Si oui, sont-ils écrits ou verbaux?

Quelles sont les personnes informées de ce règlement?

Existe-t-il des mesures disciplinaires pour ceux qui l'enfreignent?

De telles mesures ont-elles déjà été appliquées?

8. Séparation des tâches

Indiquez si c'est la même personne qui s'occupe des fonctions suivantes.

	Oui	Non	Non appliqué
L'accès aux stocks et la responsabilité de l'enregistrement des stocks aux livres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Signature des chèques et enregistrement des rentrées et sorties de fonds aux livres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsable de la réception des marchandises et des commandes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsable des ventes et de leur enregistrement aux livres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsable des stocks et de l'autorisation des livraisons	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres : _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IMPLICATION DU DIRIGEANT DANS LES FONCTIONS DE CONTROLE

1. Qui conçoit et approuve les procédures de tenue des livres, des ventes et des achats?
2. Qui décide de la politique de crédits accordés aux clients?
3. Qui effectue le rapprochement bancaire?
4. Dans quelle mesure le dirigeant vérifie ou approuve les enregistrements aux livres ?

5. Dans quelle mesure le dirigeant vérifie et autorise les sorties et rentrées de fonds?
6. Dans quelles mesures les approbations, autorisations ou vérifications faites par le dirigeant ou d'autres personnes sont-elles formelles?
7. Indiquez si l'accès aux lieux, documents ou biens suivants est réservé à des personnes spécifiées.

	Oui	Non	Non appliqué
Documents comptables (livres, pièces justificatives,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chèques non utilisés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Caisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stocks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le bureau du dirigeant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Qui donne l'autorisation de l'accès aux biens ou documents de l'entreprise?
9. Quels sont les principaux états ou rapports financiers que vous utilisez?
Indiquez qui les prépare.
10. Comment surveillez-vous votre personnel pour assurer la qualité de leur travail?
11. Dans quelle mesure examinez-vous les documents financiers et administratifs de votre entreprise, y compris le courrier?

- | | |
|--|--------------------------|
| 1 J'examine tous les documents sans exception | <input type="checkbox"/> |
| 2 J'examine seulement les documents que je juge importants après avoir fait le tri moi-même. | <input type="checkbox"/> |
| 3 J'examine le courrier trié par d'autres selon leur jugement | <input type="checkbox"/> |
| 4 J'examine les documents spécifiés d'avance | <input type="checkbox"/> |
| 5 J'examine de temps en temps tout le courrier | <input type="checkbox"/> |

12. Est-ce que vous fixez des objectifs à court terme, moyen et long terme?

Sont-ils écrits?

13. Comment vous organisez-vous pour vérifier si les objectifs que vous avez fixés ont été atteints?

14. Indiquez si des contrôles sont effectués pour assurer que les opérations de l'entreprise sont effectuées au plus bas coût possible? Si oui, dites lesquels et qui l'effectue.

Sont-ils formels?

15. Est-ce que vous établissez des budgets?

Si oui, veuillez les énumérer.

Si oui, veuillez indiquer qui effectue les tâches budgétaires suivantes, et préciser si elles sont formelles.

	Non appliqué	Si oui qui l'effectue?	Sont-elles formelles?	
			Oui	Non
1 Etablissement du budget	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Evaluation des résultats réels	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Comparaison entre les résultats réels et les résultats prévus	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Explication des écarts importants	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Décision des mesures correctives éventuelles	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Application des mesures correctives	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Est-ce que vous effectuez d'autres contrôles relatifs à l'exploitation de votre entreprise? Si oui indiquez lesquels, et s'ils sont formels.

APPRECIATION DES AYANTAGES ET DES COUTS DU CONTROLE INTERNE

1. Quels sont, selon vous, les avantages pour votre entreprise d'avoir un bon système de contrôle?
2. Est-ce que vous effectuez une analyse avantages/coûts des contrôles avant d'apporter des modifications à votre système de contrôle ? Sont-elles formelles?
3. Est-ce que vous pensez qu'un bon système de contrôle est coûteux? Expliquez.

EVALUATION PERSONNELLE DE VOTRE CONTROLE INTERNE

1. Comment jugez-vous le contrôle interne dans votre entreprise?
2. Si vous pensez que des améliorations devraient être apportées à votre système de contrôle actuel, veuillez les indiquer.
3. Choisissez (jusqu'à trois) les caractéristiques les plus importantes de votre système de contrôle interne (1=la plus importante, veuillez ne pas attribuer la même valeur à plusieurs caractéristiques).

Mesures de contrôle conçues spécialement pour les problèmes les plus critiques ou importants.

☐

Traditions et habitudes de la société

☐

Qualité du personnel

☐

Attention spéciale accordée aux contrôles informatiques

☐

Surveillance de l'observance des mesures de contrôle interne

☐

Sensibilisation générale du personnel à l'existence des mesures de contrôle

☐

Méthodes de contrôle institutionnalisées, telles que la séparation des tâches, les rapprochements et les évaluations

☐

Implication personnelle du dirigeant dans les contrôles

☐

IMPACTS DE L'INFORMATIQUE

1. Est-ce que vous utilisez un microordinateur?

Si non, est-ce que vous envisagez de vous informatiser? Pourquoi?

Si oui, veuillez répondre aux questions suivantes.

2 Quels sont selon vous, en termes de contrôle, les risques que peut présenter l'informatique?

3 Est-ce que vous pensez que vous pouvez réaliser des contrôles meilleurs maintenant que vous êtes informatisés? Expliquez

4 .Indiquez quel est le degré d'importance du risque que présente pour votre entreprise les aspects suivants :

	Risque possible important	Risque mineur	Aucun risque	Non Appliqué
Aptitude à vérifier les programmes existants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitude à vérifier les activités informatiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fiabilité du matériel et des logiciels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expérience du personnel en matière de traitement des données	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contrôle du coût des opérations informatiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Surveillance de l'efficacité et de l'efficience des systèmes informatisés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recouvrement des données en cas de déficience du matériel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANNEXE B

Commentaires sur les objectifs de contrôle interne

(Tableau 9, p. 61)

Objectif 1 : Assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

D'autres dirigeants l'ont formulé comme suit : "assurer une bonne administration". C'est un objectif d'ordre général et vague, qui n'est pas spécifique au contrôle interne. Il est néanmoins acceptable car il exprime son objectif général.

Objectif 2 : Assurer la qualité des produits et services.

Il s'agit d'assurer, de respecter ou d'améliorer la qualité de la production ou des produits. Dans cette catégorie, sont également inclus les objectifs relatifs à la qualité des approvisionnements et des services aux clients.

Objectif 3 : Contrôler les coûts.

Cela consiste à atteindre le niveau le plus bas, ou maintenir les coûts au niveau fixé par la direction (par exemple inférieur ou égal à celui du marché). Ces coûts sont notamment ceux de la production et du personnel.

Objectif 4 : Respecter les délais ou calendrier.

Il s'agit du calendrier de la production, et/ou de livraison, et/ou des approvisionnements.

Objectif 5 : Assurer l'efficacité des employés.

Cet objectif comprend l'efficacité au niveau des temps de production, la qualité du travail, "qu'ils travaillent comme il le faut".

Objectif 6 : S'assurer que les objectifs/plans fixés sont atteints.

Il consiste à assurer la réalisation des résultats escomptés et des activités planifiées, l'application des stratégies choisies.

Objectif 7 : Connaître la situation de l'entreprises.

Selon l'expression des dirigeants, c'est savoir "où on va", "est-ce qu'on fait des profits ou des pertes", "est-ce que tout va bien". A notre avis ce n'est pas un objectif du CI en tant que tel, mais plutôt un des avantages du contrôle interne. Il est néanmoins acceptable car il fait transparaître un objectif mal exprimé, celui de disposer des informations dont les entreprises ont besoin pour prendre des décisions. Nous l'avons laissé ainsi pour mettre en évidence la perception des dirigeants.

Objectif 8 : Contrôler les inventaires.

Il s'agit de maintenir les inventaires au niveau fixé par la direction.

Objectif 9 : Autres objectifs de contrôle.

Les autres objectifs de contrôle interne visent à prévenir les fraudes et les vols, détecter et résoudre les problèmes éventuels.

Objectif 10 : Autre objectif concernant la production.

Il consiste en l'augmentation de la production et à sa flexibilité. Cet objectif et le suivant ne sont pas du tout du contrôle interne, mais plutôt de l'entreprise, ou des objectifs personnels du dirigeant lui-même.

Objectif 11 : Objectif concernant les ventes et les marchés.

C'est l'accroissement, l'extension, l'exploitation maximum du marché, assurer des meilleurs services aux clients.

Objectif 12 : Objectif concernant le personnel.

C'est la motivation, responsabilisation, ambiance et relation du travail, diminution du nombre d'employé. Comme nous le constatons, il ne s'agit pas du tout d'un objectif se relevant du contrôle interne.

Objectif 13 : Autres objectifs

Se dégager des affaires de l'entreprise, améliorer le système informatique, organisation du travail, maximiser la rentabilité, assurer la continuité de l'entreprise.